ЭМИЛИ ЭЛИСОН

ЛОУРЕНС ЭЛИСОН

как найти
подход
к собеседнику
любой
сложности

# РАППО́РТ

«Авторы
этой книги –
настоящие
популяризаторы
науки.
Они делают
сложное
понятным,
оставаясь
точными».

МАЛКОЛЬМ
ГЛАДУЭЛЛ

РАППО́РТ

Эмили Элисон
Лоуренс Элисон

как найти
подход
к собеседнику
любой
сложности

# РАППО́РТ

БОМБОРА™
Москва 2021

УДК 159.923.2
ББК 88.53
Э46

Emily Alison and Laurence Alison
RAPPORT:
The Four Ways to Read People



**Элисон, Эмили.**

Э46 Раппорт. Как найти подход к собеседнику любой сложности / Эмили Элисон, Лоуренс Элисон ; [перевод с английского И. Проворовой]. — Москва : Эксмо, 2021. — 384 с.

ISBN 978-5-04-119044-6

Лоуренс и Эмили Элисон — всемирно известные эксперты в области криминальной психологии. Более 30 лет они специализируются на самых сложных коммуникациях, которые только можно представить: на допросах преступников. Элисоны консультируют и обучают полицию, службы безопасности, ФБР и ЦРУ тому, как обращаться с особо опасными людьми. И их главное оружие — раппорт, контакт с высоким уровнем доверия.

Авторы этой книги разработали модель межличностного общения, которая помогает устанавливать раппорт с самыми разными людьми,— чтобы вы добивались своих целей быстро и экологично.

**УДК 159.923.2**
**ББК 88.53**

**ISBN 978-5-04-119044-6**

*Посвящается Хиту.*
*Ты лучшее, что у нас есть.*

*С любовью, мама и папа*

# Оглавление

Введение

# Раппорт как ключ к коммуникации

1996 год. Мне, Эмили Лоуренс, 22 года, и я еду в лифте с четырьмя мужчинами. За плечами каждого — судимость за насилие и проблемы с психикой, а мне довелось быть их сиделкой в психиатрической больнице для правонарушителей. Мы едем в подвал, чтобы поиграть в бильярд в комнате отдыха. Чтобы туда попасть, нужно совершить целое путешествие из особо охраняемого крыла через три защитных двери, напоминающих космические шлюзы, а затем спуститься в подвал в маленьком, неудобном, ярко-освещенном лифте, насквозь пропахшем хлоркой. Тогда мне казалось, будто меня поместили в одну из этих дряхлых гигантских кухонных тележкек, на которых развозят еду и напитки в старых фильмах.

Я стояла позади, а передо мной теснились четверо мужчин. В прошлом каждый из них совершил жуткий поступок. Но мне нравилось работать с ними, и я считала их интересными, сложными и вежливыми людьми.

Вот Уилл, например. На его счету пять жестоких изнасилований. Он часто поглаживал пять маленьких вытатуированных звездочек на своей руке и говорил, что эти тату позволяют ему «не забывать о своих ошибках». Но доктор считал, что это скорее трофеи, с помощью которых Уилл оживлял в памяти сцены своих преступлений. Рядом с ним переминался с ноги на ногу Айзек. Айзек — человек впечатляющих размеров, обделенный навыками общения. Он задушил своего пожилого отца во время психотического приступа. Айзек редко поднимал взгляд и говорил, только когда к нему обращались. Обычно он часами тихо и спокойно играл в карты.

— Можешь нажать B? — спросила я тогда Чарльза, долговязого 18-летнего парня, который страдал параноидальной шизофренией и все время что-нибудь поджигал. Чарльз часто жег

траву возле своего дома, и однажды это закончилось тем, что он спалил южное крыло своей начальной школы. К счастью, пожар произошел воскресным утром, и в школе никого не было, но восстановление обошлось в сотни тысяч долларов. Когда Чарльза обнаружила полиция, он спокойно сидел на качелях на детской площадке и наблюдал за происходящим. Вообще Чарльз очень вежливый и дружелюбный парень. Он часто рассказывал анекдоты термостату, который висел в столовой.

— Конечно, — ответил мне Чарльз в лифте и нажал В. Двери тихо закрылись.

В тот момент мне показалось, что что-то не так. Мужчины вели себя подозрительно тихо. Может, они успели поссориться, пока я не видела? Не было привычных шуток и подколов. Мы спускались, и в воздухе висело напряжение — как электрический гул, которого обычно не замечаешь. Лифт остановился, и двери открылись. Трое мужчин вышли, но один остался.

Это был Джером — человек ростом под два метра и весом под сто килограмм. Он стоял в дверях лифта как вкопанный. Джером тоже страдал параноидной шизофренией, но, в отличие от нежного Чарльза, в более жуткой форме. У него бывали бурные, яростные вспышки. В 19 лет его осудили за убийство пожилой соседки: он был уверен, что та шпионит за ним и записывает его разговоры для ЦРУ. Однажды он постучался в ее дверь в три часа дня и, когда старушка открыла, ударил ее молотком по голове 12 раз. Ей было 82 года.

— Давай, Джером, выходи, — сказала я, а сама думала: «Какую там цифру на рации нужно нажать, чтобы позвать на помощь?».

— Нет, — ответил он, — дамы вперед.

Его лицо расплылось в медленной, слегка зловещей улыбке, и он жестом пригласил меня пройти.

— Джером, — сказала я, а мои волосы встали дыбом. — Ты же знаешь правила, я выхожу последней, помнишь?

— Да, но я так не люблю правила, — ответил он, и его лицо резко помрачнело, словно грозовая туча.

Он наклонился ко мне. Один палец я держала на кнопке удержания двери, другой — на рации и чувствовала, как у меня сжимается горло.

— Я знаю, Джером, но мы все должны следовать правилам. Я не могу выйти, пока не выйдешь ты, — сказала я, изображая спокойствие, в то время как во рту все сильнее ощущался привкус страха. — Брось, пойдем поиграем в бильярд! Это же веселее, чем стоять здесь, правда?

Я напряженно улыбнулась, пытаясь сохранять спокойствие.

Повисла долгая пауза. Джером смотрел на меня широко раскрытыми глазами, а его рот, наоборот, сжался в тонкую сердитую линию. Меня ужасала мысль, что он может меня ударить, но я очень старалась выглядеть расслабленно. Сердце стучало у меня в ушах так громко, что он вполне мог его слышать.

— Я не сдвинусь с места, пока ты не выйдешь, Джером, — сказала я тихо, но твердо, глядя ему в глаза.

Его лицо искривилось, глаза потемнели и вспыхнули. Тяжело дыша, он подошел ближе и оглядел меня сверху вниз. Его руки заметно дрожали.

В моей голове крутились мысли: «Смогу ли я вызвать подмогу? Нет! Если я воспользуюсь рацией, это будет конец. Он забьет меня до смерти в этом лифте! Вот же дурочка. Они будут идти две минуты, а через 30 секунд я буду уже мертва. Какие же огромные у него руки! Настоящие молотки!».

Джером наклонился и зло прошипел:

— Я не люблю, когда женщины указывают мне, что делать. У меня бывают с этим проблемы, запомни хорошенько, — ответил он, тыча пальцем мне в лицо.

— Хорошо, Джером, я запомню, обещаю, — сказала я тихо, продолжая смотреть ему в глаза, ощущая биение сердца всем телом.

Затем он резко повернулся и вышел, направляясь в комнату отдыха.

Как только изо рта пропал привкус желчи, а руки перестали трястись, я сообщила по рации, чтобы второй сотрудник спустился и помог мне сопроводить подопечных обратно в свое крыло. С тех пор правила в больнице изменились, и троих или более пациентов стали сопровождать два сотрудника. Но это было далеко не единственное последствие.

Я знала, что в те бесконечные секунды, когда Джером решал, выйти или остаться в лифте, продолжить говорить со мной или просто избить меня до полусмерти, мне было необходимо поддерживать с ним определенного рода связь. Если бы я повысила на него голос, потребовала подчиниться или попыталась позвать на помощь через рацию, для нас обоих все могло закончиться совершенно иначе.

Он не хотел, чтобы я ему указывала, — и я этого не делала. Но и его требование — оказаться к нему спиной — я тоже выполнить не могла, поэтому спокойно стояла на своем. За короткий срок мне необходимо было выстроить с ним такое взаимодействие, чтобы он увидел во мне личность, а не просто препятствие или, что еще хуже, врага. Я держалась уверенно и спокойно (даже когда в животе все сворачивалось узлом) и говорила тихо, но решительно (даже когда мой внутренний голос звал на помощь). Я не выводила Джерома из себя. И самое главное, я не пыталась заставить его выполнить мое требование (выйти из лифта). Вместо этого я терпеливо выслушала, чего хотел он сам (чтобы ему не говорили, что делать).

Тогда я даже не понимала, какие навыки использовала — я просто пыталась выбраться из лифта живой и действовала ин-

стинктивно. Но позже я осознала: чтобы выйти из лифта, я использовала *раппóрт*.

Во время разговора с Джеромом я, словно паук, плела невидимую, но прочную сеть, которая помешала ему навредить мне и позволила завершить конфликт без душевных и телесных травм. Никто из нас не хотел заканчивать вечер в этом лифте. Если бы Джером действительно намеревался что-то со мной сделать, то у меня бы практически не было шансов его остановить. Если бы я позвала подмогу по рации, мы бы, вероятно, еще надолго застряли на том этаже.

Даже в такой экстремальной ситуации есть возможность найти общий язык. По нашим наблюдениям, как только вы устанавливаете с кем-то подобный контакт, человеку становится труднее атаковать вас и даже поспорить с вами или солгать. Но для создания такой связи недостаточно одной интуиции. Есть определенные «ингредиенты», из которых складывается формула раппорта, и мы потратили более 20 лет на их поиски.

## Что же такое раппорт?

Термину «раппорт» нелегко дать точное определение. Что значит «установить раппорт» с кем-то? Обычно это означает, что между двумя людьми появляется связь, между ними что-то «щелкает». Словарь сказал бы нам, что раппорт — это гармоничные отношения, для которых характерны согласие, взаимопонимание или сочувствие. Другими словами, раппорт возникает, когда два человека «понимают» друг друга.

Звучит довольно просто и понятно. Даже если вы не можете объяснить эту связь, вы, скорее всего, чувствуете, когда она есть, а когда — нет. Но когда между вами и кем-то еще возникает раппорт, понимаете ли вы, *как* это происходит? И когда он пропадает, понимаете ли вы, *почему*? Если вам кажется, что вы не можете установить раппорт с кем-то, можете ли вы

определить, *что* вам мешает? Уверена, в вашей личной и профессиональной жизни найдется множество примеров, когда с одними людьми вы чувствовали эту мгновенную и легкую связь, а других были готовы обходить за несколько километров.

В условиях раппорта проходит большинство наших успешных взаимодействий, и, даже не замечая этого, мы каждый день устанавливаем и поддерживаем его с окружающими. Именно так мы создаем и сохраняем отношения — от разговоров о погоде с незнакомцами до сложных, многоуровневых взаимодействий с самыми близкими нам людьми. И все же большинству людей сложно назвать конкретные ингредиенты, из которых состоит раппорт. Из-за этого его так сложно добиться, если связь не возникает сама собой.

Итак, можно ли научиться устанавливать раппорт? Мы потратили долгие годы на исследование этого вопроса, чтобы заявить: *можно*. Наша формула раппорта научит вас успешно взаимодействовать с людьми. Для этого вам требуется обзавестись набором самых разных навыков межличностного общения, а также научиться эмпатии и адаптации. И, что самое сложное, вам придется выслушивать и понимать других, отодвигая собственные мнения и интересы на задний план.

Для многих это может оказаться невероятно сложным, особенно если вы привыкли добиваться своего громкостью и настойчивостью. Действительно, причем тут чужие взгляды, когда речь идет о ваших желаниях? Но, выслушав других, вы сможете понять, насколько их цели схожи или различны с вашими, удастся ли вам найти компромисс или придется придерживаться своей позиции и идти на конфликт.

Поставить на первое место необходимость слушать и понимать других, а на второе — собственное желание быть услышанным — вот самый простой, но очень важный шаг, который вы можете сделать навстречу раппорту.

## Почему раппорт — это так важно?

Умение создавать раппорт — важный жизненный навык для построения прочных, близких отношений: и в личной жизни, и в профессиональной. Раппорт происходит от французского слова *rapporter*, что означает «*принести что-то взамен*». Мы уже много лет консультрируем полицейских и военных, рассказывая им о том, как получить надежные сведения и доказательства во время опросов[1].

***Раппорт — это не только основа успешных отношений; это лучший способ получить информацию от враждебных вам людей.***

Описанный в этой книге подход — результат нашего научного исследования. Что побуждает людей открываться и говорить? Как бы ни убеждал нас Голливуд (и некоторые политики), ответ кроется не в угрозах, избиениях или пытках, а в раппорте.

В 2012 году в составе Группы по допросу особо важных задержанных[2] (HIG) мы изучали стратегии, с помощью которых можно получить сведения или улики от подозреваемых в терроризме. Группа была создана президентом Бараком Обамой в 2009 году, чтобы усовершенствовать опрос подозреваемых в терроризме после их ареста и предотвратить дальнейшие террористические атаки против США и их союзников. HIG ищет передовые методы ведения допросов и сообщает правительству результаты своих исследований. В состав HIG входят представители ФБР, ЦРУ, Министерства обороны, Министерства

1 В книге используются термины «опрос» и «допрос». Оба означают процедуры, которые проводятся в рамках расследования для выяснения обстоятельств, но данные опроса, в отличие от допроса, не могут быть использованы в суде. — *Прим. пер.*

2 High-Value Detainee Interrogation Group (HIG) — организация по сбору разведывательной информации, объединяющая специалистов по разведке из Федерального бюро расследований, Центрального разведывательного управления и Министерства обороны Соединенных Штатов. — *Здесь и далее — примечания редактора, если не указано иного.*

национальной безопасности и Совета национальной безопасности. Это центр глобальных научных исследований в области допросов.

В своих исследованиях мы стремились найти альтернативу пыткам. HIG хотели понять, подойдут ли наши методы, полученные в результате работы с многочисленными клиентами и опросов обычных подозреваемых, для особо важных задержанных.

Предыдущие исследования жестких методов, так называемых «расширенных методов допроса»[1], продемонстрировали неэффективность этой стратегии[2]. В лучшем случае допрашивающие получали искаженные данные, но чаще результатов не было вовсе. Кроме того, использование пыток в беспрецедентных масштабах подорвало репутацию служб безопасности и психологов, что сделало наш и без того небезопасный мир еще опаснее[3]. По своему опыту мы знаем, что военные США и Великобритании готовы учиться и подходить к делу разумно и открыто. Некоторые читатели, знакомые с нашим исследованием применения пыток во время войн в Афганистане и Ираке, могут быть шокированы этим заявлением.

Наряду с многими другими исследователями, мы обнаружили то, что уже известно опытным допрашивающим: самый на-

---

[1] К ним относятся, например, лишение сна, пытки неудобной позой, музыкой или водой, помещение в ящики с насекомыми и другие. — *Прим. авторов.*

[2] Юнг. П. ЦРУ выпускает методические указания к пыткам задержанных после катастрофы 11 сентября //Independent [Электронный ресурс] URL: https://www.independent.co.uk/news/world/americas/cia-torture-guidelines-post-september-11-detainees-guantanamo-bay-terrorism-a7085376.html (дата обращения 08.11.2019).

[3] Доклад Избранного комитета Сената США по разведке от 9 декабря 2014 года: https://www.intelligence.senate.gov/sites/default/files/publications/CRPT-113srpt288.pdf (дата обращения 08.11.2019). Отчет Американской Психологической Ассоциации: https://www.apa.org/independent-review/ (дата обращения 11.11.2019).

дежный способ получить информацию — добиться раппорта или другой связи подобного рода. Они понимают, какой ущерб может нанести сила и принуждение, и не поддерживают применение пыток.

Пытки прокрались в комнаты для допросов не потому, что эксперты внезапно засучили рукава и решили начать играть по-крупному. Они появились вместе с шарлатанами и неопытными специалистами, которые решили использовать театр военных действий как гигантскую человеческую чашку Петри[1]. Это оказалось не необходимым злом, а злом совершенно бесполезным. Понадобилось совсем немного времени, чтобы все вышло из-под контроля и привело нас к мрачным результатам в тюрьме Абу-Грейб и лагере X-Ray, а также практике экстрадиции и одобренных государством пыток против наших врагов.

Мы не столь наивны. Террористы не выдадут нам полезные сведения ни в пытках, ни за чашкой чая с печеньем. Есть ситуации, в которых жизненно важно установить контроль и добиться согласия, когда необходимая информация способна предотвратить смерть. В таких обстоятельствах понятно желание использовать «любые доступные средства».

Именно поэтому при разработке нашей модели мы учитывали не только букву закона и нашу профессиональную этику, но и научные доказательства ее эффективности. Нельзя решить проблему, указывая людям, как ее решать не стоит — нужно предложить новое, рабочее решение.

Академические исследования не всегда ориентированы на решение. Мы же интересуемся тем, что можно применить в жизни, нежели обсуждением концепций, понятных только узкой группе ученых. Наши теории должны работать в реальном мире и помогать реальным людям. И здесь не подходит такой

---

[1] Прозрачный лабораторный сосуд в форме невысокого плоского цилиндра с крышкой. В основном используется для разведения и выращивания микроорганизмов. — *Прим. пер.*

уровень достоверности лабораторного исследования, когда одни студенты за пять долларов притворяются террористами, а другие за такую же плату играют роль полицейских. Актерское мастерство студентов не решит эту проблему.

Нам необходимо было посмотреть на настоящих террористов и настоящих полицейских, проводящих опросы. Поэтому мы поработали с самым большим в мире набором данных о полицейских опросах террористов, признанных виновными.

До этого исследования мы испробовали наш метод во многих жизненных ситуациях: от поддержки родителей, пытающихся наладить отношения со своими детьми, до опросов подозреваемых в различных преступлениях (убийц, насильников и грабителей).

Работают ли те же подходы с террористами? Будет ли раппорт эффективен с людьми, полными ненависти ко всему, что олицетворяет сидящий напротив них человек? Может ли раппорт убедить подростка рассказать вам о сотрудничестве с террористами?

В поисках ответа на этот вопрос мы протестировали нашу модель на более чем 2000 часах опросов, и результаты нас поразили. Раппорт превосходно работает даже в таких враждебных взаимодействиях. Подход опрашивающих напрямую влиял на решение подозреваемых говорить. Использование стратегий, основанных на раппорте, привело к значительному росту «урожайности» (информации, имеющей значение для разведки или доказательств) среди изученной выборки. Раппорт не гарантировал, что кто-то заговорит, но он давал больше шансов на успех даже в очень сложных обстоятельствах.[1]

---

1 Элисон Л., Элисон Э., Нун Г., Элнтиб С., Кристиансен П. Почему жесткая тактика терпит неудачу, а раппорт дает результаты // Psychology, Public Policy, and Law. — 19(4). — С. 411–431.

## Создание раппорта во всех отношениях

Мы были удивлены и польщены результатами исследований не только из-за их эффективности во время опросов, но и из-за влияния на самих участников. Некоторые сотрудники полиции, вооруженных сил и служб экстренной помощи заявили, что этот метод заставил их задуматься не только о профессиональных отношениях с подозреваемыми, но и о своей личной жизни. Они замечали, что применяют новые навыки в сложных разговорах с партнерами, детьми-подростками и даже с начальством. Такое разностороннее применение этой модели и побудило нас написать эту книгу, чтобы донести модель до более широкой аудитории.

В этой книге мы рассмотрим два ключевых аспекта создания раппорта. В первом разделе мы расскажем о четырех принципах, на которых строится раппорт: **честность**, **эмпатия**, **независимость** и **отражение** (ЧЭНО). Эти принципы — своего рода схема, с помощью которой можно улучшить взаимодействие с окружающими и с большим успехом добиться желаемого.

Второй аспект заключается в овладении четырьмя основными стилями общения. Каждый из них представлен своим тотемным животным:

**Тираннозавр** научит вас справляться с конфронтацией: когда вы спорите или бросаете кому-то вызов, будьте откровенны и решительны. Но не будьте агрессивны, избавьтесь от сарказма и жажды возмездия.

**Мышь** покажет, как правильно подчиняться: когда нужно уступить или проявить почтение, будьте смиренны и терпеливы. Но избегайте слабости и неуверенности.

**Лев** напомнит, как правильно управлять людьми: хорошие лидеры конкретны, ответственны, задают тон и под-

держивают подчиненных. При этом они не требовательны, не догматичны и не педантичны.

**Обезьяна** поможет наладить сотрудничество: если вы хотите наладить контакт, проявите тепло, заботу и сплоченность. Но будьте осторожны, чтобы не допустить чрезмерной фамильярности и неуместной близости.

Мы подробно разберем каждый стиль общения и обсудим, когда и в каких ситуациях их лучше использовать. У вас также будет возможность определить, какой «зверь» вам ближе всего, чтобы вы начали развивать другие навыки межличностного взаимодействия и тем самым упрочили свое мастерство в создания раппорта.

Раппорт не гарантирует, что человек признается и скажет правду — ничто не может выполнить эту задачу на 100%. Но раппорт значительно увеличивает ваши шансы получить полезную информацию. В нашем исследовании полицейских опросов нашлось несколько очень опытных преступников, которые были хорошо знакомы с процедурой и не собирались что-либо говорить. Один парень буквально застегнул молнию ворота толстовки на рту, как только началась запись, и сидел так все оставшееся время. Зачем же тогда использовать принципы раппорта с тем, кто так отчаянно отказывается от сотрудничества? Если они все равно не собираются говорить, какой смысл стараться?

Удивительно, но когда к некоторым из этих матерых и хитрых преступников применяли принципы раппорта, они часто выдавали полезные сведения после выключения магнитофонов. Среди них был человек, который попросил карту после опроса и просто обвел на ней три места. В каждом полиция обнаружила тело. Полиция предположила, что преступник раскрыл места из уважения к военному принципу «вернуть тело». Он не обязан был что-то рассказывать, но решил сделать это из уважения и в соответствии со своими «ценностями», какими бы

странными они ни казались. В контексте раскрытия преступных или террористических группировок раппорт всегда важен.

Этот подход к взаимодействию с другими людьми связан с чем-то, заложенным во всех нас. Мы сами одновременно и психологи, и эксперты в построении раппорта. Мы, Эмили и Лоуренс Элисон, женаты уже более 20 лет, и для нас эти методы до сих пор работают. Работают они и в отношении нашего ребенка-подростка, даже когда он понимает, что мы их используем. Более того, эффект не ослабевает, когда он использует эти методы в ответ! Прелесть модели раппорта в том, что она не требует обмана или сложных схем. Даже если секрет раскрыт, она все равно будет работать.

Эта книга не поможет вам убеждать людей покупать вещи, которые им не нужны и которых они не хотят. Мы не научим вас обманывать других и заставлять их говорить то, что они на самом деле думают. Если вы правильно использовали раппорт, человек не закончит общение с мыслью: «Что это было? Меня что, использовали?».

Настоящий раппорт строится на подлинной связи, а не на уловках, которые потеряют смысл, как только вы выйдете из комнаты. В основе раппорта — уважение и сострадание, а также чувство собственного достоинства, не связанное с отношением окружающих. Это позитивное взаимодействие с другими людьми, которое требует внимания и усилий. Но в чем польза раппорта для вас?

## Что дает раппорт

Недавние исследования показали, что глубина и значимость наших личных и профессиональных отношений напрямую влияют на наше психическое здоровье, а также на продолжительность жизни. И это очень веские причины научиться налаживать раппорт.

Мы подскажем, как построить прочную связь с другими людьми. Раппорт поможет вам:

- Заводить новых друзей и знакомых и избегать социальной изоляции;
- Укрепить и углубить существующие отношения с партнером, детьми, друзьями и родителями на разных жизненных этапах;
- Стать эффективнее на работе, улучшив навыки коммуникации и научившись откровенно говорить с коллегами, руководителями или важными клиентами;
- Лучше понимать других, даже если вы с ними не согласны, и найти продуктивный, а не разрушительный способ справляться со сложными ситуациями.

Раппорт — это основа здоровых отношений и секретное оружие эффективной коммуникации. К концу книги у вас будут все необходимые инструменты.

В первой главе мы обсудим, почему так важно создавать связи с людьми, и как это влияет на ваше здоровье, счастье, успех и даже долголетие.

# Глава 1

# Смысл отношений

*Когда мы осознаем связь между тем,*
*как мы живем и как долго мы живем,*
*мы понимаем, что отношения с близкими —*
*один из важнейших факторов*
*нашего выживания и благополучия.*

Дин Орниш,
основатель и президент Института
профилактической медицины,
клинический профессор медицины
Калифорнийского университета

Привет, я Лоуренс Элисон. Не хочу огорчать убежденных интровертов, но недавние исследования показали, что отсутствие контакта с другими людьми негативно влияет на психическое и физическое здоровье человека. Я сам по своей природе ужасный интроверт. Когда мне удается уединиться, чтобы поработать или писать, я чувствую себя абсолютно счастливым. То, что экстраверту покажется одиночеством, для интроверта — блаженное уединение. Но при всей моей любви к уединению, я все же нуждаюсь в регулярном общении с другими людьми. Как сказал комик из позапрошлого века Джош Биллингс: «Уединение — это место, где можно отлично провести время, но невозможно жить».

Я заметил, что после изоляции любое социальное взаимодействие внезапно становится намного сложнее. Даже вежливый обмен парой фраз в супермаркете ощущается неловко и неуклюже. Как будто социальные навыки — это мышца, которую нужно регулярно тренировать, иначе она начинает атрофироваться. На собственном опыте я быстро осознал, что ради новых возможностей, карьеры и качественного уровня жизни мне придется развить многие навыки, которые не всегда даются с рождения.

Итак, в школе я был ужасно стеснителен, но вскоре понял, что должен преодолеть это и выпутаться из комфорта интроверсии. Мы не обязаны ограничивать наши социальные навыки своей внутренней природой — практика и старания помогают адаптироваться и вырасти за пределы зоны комфорта. Когда речь заходит о нашей способности устанавливать связь с другими людьми, мы не можем полагаться на удачу или считать ее даром. На самом деле, это важный жизненный навык.

## Один в поле не воин

Хотя кажется, что изоляция помогает расслабиться, она способна ужасно нам навредить. В 1951 году психолог из Университета Макгилла Дональд Хебб исследовал влияние изоляции на психическое здоровье[1]. Он пытался проанализировать эффективность сенсорной депривации, которую Советский Союз использовал против военнопленных в Корее. Его исследовательская группа заплатила нескольким студентам мужского пола, чтобы те пожили в маленьких комнатах без сенсорной стимуляции — где было не на что посмотреть, нечего понюхать или услышать. У них постоянно были завязаны глаза и надеты защитные наушники, не пропускающие ни одного звука. Эксперимент был разработан для оценки последствий шестинедельного одиночного заключения. Но никто не продержался дольше семи дней.

Через семь дней все участники заявили, что они начали терять способность ясно мыслить и принимать решения. Перед экспериментом они радостно и энергично обсуждали, что будут делать во время блаженной изоляции — многие намеревались поразмышлять над курсовыми работами, использовать это время для анализа и раздумий.

Но исследователи обнаружили, что участники быстро теряли связь с реальностью. У многих начались галлюцинации — например, один студент признался, что неоднократно видел собак и слышал их лай. У других развилась паранойя — они думали, что за ними следит правительство или кто-то еще. Студенты не могли решить простейшие арифметические задачки, становились беспокойными и эмоционально неустойчивыми. Они также стали очень легко поддаваться внушению, и ими было легко манипулировать. Вывод был очевиден: изоляция

---

[1] Механик М. Что делает с вашим умом полная изоляция от общества // MotherJones [Электронный ресурс] URL: https://www.motherjones.com/politics/2012/10/donald-o-hebb-effects-extreme-isolation (дата обращения 08.11.2019).

делает людей нестабильными, внушаемыми и уязвимыми. Она явно наносила вред их психическому здоровью.

Несколько психологических исследований сосредоточились на заключенных из одиночных камер. Проведя интервью с сотнями заключенных, психиатр Стюарт Грассиан обнаружил результаты, аналогичные тем, что были получены в Университете Макгилла десятилетиями ранее, а именно: одиночное заключение вызывало галлюцинации, панические атаки и паранойю.[1] Заключенные испытывали трудности с мышлением и концентрацией, им было трудно что-либо запомнить. Это особенно пугает, учитывая, как популярно одиночное заключение в нашей пенитенциарной системе: прямо в эту минуту в тюрьмах США в одиночных камерах содержится от 80 000 до 100 000 заключенных[2].

Результаты показывают, что физиологические и психологические последствия одиночного заключения сохраняются даже после освобождения. Психолог Крейг Хейни обнаружил, что такие заключенные после возвращения в «нормальное общество» испытывали трудности с приспособлением к новым условиям: эти люди больше не могли заводить здоровые отношения с другими и часто жаловались на чувство безнадежности и беспомощности[3]. Зачастую они безвозвратно теряли свои социальные навыки и способность к общению, что отрезало их от общества. Изоляция явно препятствует успешному возвращению бывших преступников к свободной жизни и снижает их шансы на успешное трудоустройство, воспитание детей и способность к решению конфликтов.

---

1 Грассиан С., Фридман Н. Последствия сенсорной депривации в психиатрической изоляции и одиночном заключении // International Journal of Law and Psychiatry. — 1986, 8(1) — С. 49–65.

2 Чтобы узнать об этом больше, см. захватывающую и пугающую книгу Керамет Рейтер «23/7: Pelican Bay Prison and the rise of long-term solitary confinement».

3 Хейни С. Психологические последствия одиночного заключения: систематическая картинка // Crime and Justise. — 47(1), 2018. — С. 365–416.

Когда мы теряем связь с другими — по собственному выбору или насильно — чувство одиночества и депрессия могут незаметно подкрасться и взять над нами контроль. И после этого порой даже попытки восстановить отношения даются с трудом. Иногда люди попадают в порочный круг изоляции и депрессии: им не удается наладить связь, они чувствуют себя одинокими, впадают в депрессию, что приводит к еще большей изоляции и новым трудностям в отношениях, углубляя депрессию и усиливая чувство одиночества — и их все глубже и глубже затягивает в этот водоворот.

## Одиночество: тихий убийца

Ощущение одиночества возникает не только когда человек остается наедине с собой.

В одиночестве вы чувствуете, что лишены каких-либо значимых отношений. Это проявляется в непонимании со стороны окружающих и отсутствии ощущения близости. Вы можете быть частью большой семьи, много работать, встречаться с десятками людей каждый день и при этом все равно чувствовать себя глубоко одиноким человеком, потому что никто из этих людей не знает или не понимает вас как личность.

В современной суматохе непросто создавать и поддерживать близкие отношения, ведь настоящее взаимопонимание требует много времени, энергии и усилий. Наш образ жизни с переполненной почтой, социальными сетями и напряженным графиком приводит к тому, что в конечном итоге мы чувствуем себя оторванными ото всех и лишенными содержательных разговоров. Нам будто не хватает времени и энергии на понимание чужих проблем, поскольку все силы мы тратим на решение собственных.

Одиночество чаще ассоциируется со старостью, но оно встречается среди людей всех возрастов. В 2018 году *BBC Radio 4*

совместно с благотворительным фондом *Wellcome Trust* опросили более 55000 человек и обнаружили, что, хотя примерно 25% людей старше 75 лет часто или очень часто чувствуют себя одинокими, то же самое о себе могут сказать ошеломляющие 40% среди людей от 16 до 24 лет[1]. Традиционные связи с семьей и близкими ослабевают, и все больше людей живут одни. Количество одиночек увеличилось вдвое за последние 50 лет в Великобритании и почти втрое в США[2,3]. В мировых столицах огромное число людей живут одни — например, в Париже (50%), Стокгольме (58%) и в некоторых районах Манхэттена (более 80%)[4,5].

Влияние одиночества и социальной изоляции на психическое и физическое здоровье людей, к сожалению, недооценивается. Джулианна Холт-Лунстад и ее коллеги из Университета Бригама Янга просмотрели 148 исследований, в которых поучаствовали более 300000 человек, и выяснили, что преждевременная смерть связана с одиночеством больше, чем с диетой, упражнениями или даже курением[6]. Результаты были одинаковыми независимо от возраста, пола или состояния здоровья исследуемых.

---

1 Анатомия одиночества // Wellcome Collection. The anatomy of loneliness [Электронный ресурс] URL: https://wellcomecollection.org/events/W2LlgyYAACUAQah7 (дата обращения: 26.09.2019).

2 Живете в одиночестве? Вы не одиноки // CBS News [Электронный ресурс] URL: https://www. cbsnews.com/news/live-alone-youre-not-alone/ (дата обращения: 26.09.2019).

3 Джейкоб Л., Аро Дж. М., Коянаги А. Связь между проживанием в одиночестве и психическими расстройствами в 1993, 2000 и 2007 годах // National Psychiatric Morbidity Surveys. — 2012, 14(5).

4 Хендерсон Т. Растущее число одиночек создает проблемы // PEW [Электронный ресурс] URL: https://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/blogs/stateline/2014/09/11/growing-number-of-people-living-solo-can-pose-challenges (дата обращения 11.11.2019).

5 Гиллис К. М. Самый одинокий город в мире // Guardian [Электронный ресурс] URL: https://www.theguardian.com/cities/2016/apr/07/loneliest-city-in-world (дата обращения: 11.11.2019).

6 Холт-Лунстад Дж. Развитие социальных связей на рабочем месте // American Journal of Health Promotion. – 2018, 32(5). — С. 1307–1312.

Похоже, одиночество не просто причиняет нам душевную боль, но и медленно нас убивает. Психолог Джон Качиоппо обнаружил, что социальная изоляция может увеличить риск преждевременной смерти на целых 20%. При исследовании людей и обезьян он обнаружил, что одиночество приводит к значительным изменениям в количестве лейкоцитов в крови. Лейкоцитов, вызывающих воспаления, становится больше, а тех, что борются с болезнями — наоборот, меньше. Такие физиологические изменения создают множество рисков для здоровья и могут привести к повышенному артериальному давлению, проблемам с обменом веществ, нарушению сна и снижению иммунитета[1].

Одиночество также связано с повышенным риском развития деменции. Роберт Уилсон и исследователи из Центра болезни Альцгеймера Университета Раш в Чикаго исследовали 823 пожилых человека, которые не страдали деменцией на момент начала исследования. Они обнаружили, что чем более одинокими были участники, тем хуже они решали ряд задач на память и восприятие. За следующие пять лет у участников, которые находились в социальной изоляции, продолжали снижаться когнитивные способности, и у 76 из них действительно развилась деменция. У тех же участников, которые сохраняли прочные социальные связи с другими людьми, все было иначе[2]. Все эти исследования доказали, что одиночество может иметь серьезные последствия для нашего физического и психического здоровья.

И все же, несмотря на все это, профессор Кэтрин Хэслем из Университета Квинсленда обнаружила, что люди считают социальную поддержку («Сколько у вас значимых отношений?») и социальную интеграцию («Насколько вы связаны со своим

---

1 Качиоппо С., Качиоппо Дж. Жажда жизни // American Journal of Health Promotion. — 2013, 24(5). — С. 56–60.

2 Уилсон Р. Галлюцинации и смертность при болезни Альцгеймера // American Journal of Geriatric Psychiatry. — 2005, 13(11). — С. 984–990.

обществом и сообществом?») наименее важными факторами при прогнозировании продолжительности жизни. Хэслем отмечает в своей недавней книге[1]: «Врачи редко советуют заботиться о социальных отношениях для поддержания здорового образа жизни».

Социальное «здоровье» часто считается вопросом личной жизни, не имеющим отношения к здоровью физическому. Время, проведенное с семьей и друзьями, считается второстепенным по отношению к другим проблемам, с которыми встречается человек. И все же исследования ясно говорят нам, что забота о социальных связях — наиважнейший фактор защиты от болезней и преждевременной смерти. Наше социальное здоровье, по-видимому, гораздо важнее с медицинской точки зрения, чем принято считать в обществе и даже в медицинском сообществе. Близость — это не роскошь, а критически важный фактор нашего благополучия и долголетия.

Социальные отношения, которым не хватает глубины, вряд ли удовлетворят потребность в близости. Точно так же тяжелые, напряженные и сложные отношения вряд ли дадут положительный эффект. Тщательные исследования продолжительности жизни, проведенные Маллан Харрис и Янг в США, выявили, что у людей со здоровыми социальными отношениями (определяемыми как те, в которых присутствуют поддержка, сопереживание и отсутствует критика) снижалось кровяное давление, уменьшались обхват талии, индекс массы тела и склонность к воспалительным процессам — то есть улучшались все характеристики, связанные с продолжительностью жизни[2].

Часто, пытаясь улучшить свое здоровье, мы сначала беспокоимся об обхвате своей талии, потом — о сердечно-сосудистой системе. Тем не менее, чувство любви, заботы и связи с други-

---

[1] Haslam, C. The New Psychology of Health. — Routledge, 2018.

[2] Янг Ю., Шорпп К., Харрис К. Социальная поддержка, напряжение и раздражение: данные национального исследования // Social Science and Medicine. — 2014, 107. — С. 124-135.

ми — важная часть того, что сохраняет нас в форме и поддерживает наше эмоциональное и физическое благополучие. Если бы мы сосредоточили столько же энергии на наших социальных связях, сколько на диете и упражнениях, мы бы обнаружили их значимость для нашего счастья, самочувствия и защиты от болезней, деменции и преждевременной смерти.

***Подумайте, насколько сейчас вы заботитесь о поддержании ключевых отношений своей жизни?***

Может быть, вечер с друзьями, звонок родителям или выходные с детьми постоянно оказываются в конце списка дел из-за нерешенных проблем на работе? Замечали ли вы, что неспособны подружиться или наладить отношения с коллегами, перескакивая от задачи к задаче, а очередной дедлайн не оставляет времени даже на беседу за чашечкой кофе? Или же вы так устаете, что в свободную минуту просто хотите забраться под одеяло, посмотреть телевизор и ни с кем не разговаривать?

Забота об отношениях — первоочередная задача не только для улучшения качества вашей жизни, но и для вашего здоровья и благополучия в долгосрочной перспективе. Эти же принципы применимы к отношениям с работой.

## Офисные интриги

Организации часто игнорируют влияние социального благополучия своих сотрудников на их производительность. Исследовательница Кристина Маслач ввела термин «выгорание», чтобы описать состояние, когда работники больше не могут эмоционально и продуктивно вкладываться в работу. Свое исследование она проводила на сотрудниках экстренных служб: часто они чувствовали себя перегруженными из-за длительных смен, тревоги и бремени защиты и спасения других.

Затем Маслач заинтересовалась, наблюдается ли подобное в менее экстремальных условиях — в мире бизнеса. Ее исследовательская группа изучила ряд крупных корпораций и обнаружила, что выгорание происходит не из-за рабочей нагрузки, а из-за проблем во взаимоотношениях между работниками. Конкуренция, политиканство, унижение, предательство, сплетни, несправедливость, отсутствие признания или благодарности за усилия сотрудников — все это способствовало выгоранию[1]. Они также обнаружили, что некоторые организации открыто использовали тактику разногласий между сотрудниками, чтобы повысить их производительность, поощряя жесткую конкуренцию. Многие даже грозили страшными последствиями — понижением или изменением критериев эффективности при невыполнении постоянно растущих целевых показателей.

Выбирая такой метод, организации не учитывают его долгосрочные последствия для сотрудников — проблемы со здоровьем, истощение, недосыпание, конфликт между работой и личной жизнью, снижение самооценки и, в конечном итоге, выгорание. Выгоревший работник похож на одноразовый стаканчик. Что происходит, когда люди выгорают? Они уходят. Затем организациям приходится набирать новичков и переобучать их, что требует еще больших затрат и времени. Но и эти работники надолго не останутся, ведь система остается прежней. И так по кругу.

Это человеческий эквивалент животноводческой фермы, где методы, направленные на максимальное увеличение производительности и минимизацию затрат, применяются независимо от их воздействия на продолжительность или качество жизни «рабочей силы». Интересная параллель, ведь появление животноводческих ферм привело к увеличению заболеваемости и сокращению продолжительности жизни

---

1 Маслач К. Различные точки зрения на выгорание на работе // Contemporary Psychology. — 2004, 49(2). — С. 168–170.

животных, а также к снижению общего качества продукции ферм[1]. Для сравнения: согласно исследованиям, в подобной организационной культуре персонал с большей вероятностью заболевает, теряет творческий потенциал и изобретательность, что в конечном итоге приводит к выгоранию и высокой текучести кадров. Ни один работник не захочет, чтобы с ним обращались как с курой-бройлером. Маслач считает выгорание сигналом о том, что рабочая среда стала токсичной.

Чтобы противостоять выгоранию, профессор Маслач рекомендует обеспечить разумные рабочие нагрузки, предоставить сотрудникам возможность выбора и контроля, установить систему признания достижений и вознаграждения, которая будет справедливой и равноправной, и создать организационную культуру честности, уважения и социальной справедливости среди сотрудников. Ее философия управления: «Мы — команда, мы работаем вместе».

Циники могут посчитать такую систему чересчур наивной. Многие из нас имеют болезненный опыт работы с организациями и начальством, которые требуют все больше и больше, не считаясь с нашими потребностями. Если вы чувствуете, что находитесь в токсичной рабочей среде и с вами обращаются как с коровой в загоне, возможно, пришло время присмотреться, как работа влияет на вашу жизнь. Ваше физическое и психическое здоровье — это та граница, которую стоит провести между вами и вашим работодателем, учитывая их влияние не только на ваше личное благополучие, но и на производительность и эффективность. Работодатель, который заботится о вашем психическом благополучии, служит не только вашим интересам, но и собственным.

---

[1] Больше, чем промышленное животноводство: стабильные решения для животных, людей и планеты // Compassion in World Farming [Электронный ресурс] URL: https://www.ciwf.org.uk/media/3817096/beyond-factory-farming-report.pdf (дата обращения: 26.09.2019).

Нет ничего удивительного в том, что наша рабочая культура часто недооценивает социальное и эмоциональное благополучие. Вспомните свое детство. Чего от вас больше требовали: развития социальных навыков и дружеских связей или хороших оценок, побед в конкурсах и создания резюме, чтобы подготовиться к конкуренции во взрослом мире?

## Учиться или играть?

Если вы родитель, сколько внимания вы уделяете социализации ребенка? Помогаете ли вы ему заводить друзей и поддерживать дружеские отношения, организуя встречи или совместные игры? Уделяете ли внимание тому, чтобы он был добр и проявлял сострадание к окружающим, или для вас достаточно, чтобы он знал таблицу умножения? Цените ли вы социальное здоровье своего ребенка так же, как его успеваемость?

Вы можете возразить, что доброта еще никому не обеспечивала место в университете. Да, со временем от детской дружбы остаются лишь туманные воспоминания. Но важно понимать, что в то время эти отношения были невероятно важны. Они помогли сформировать нашу личность, самооценку и внутреннее самоощущение — все то, что нужно детям, чтобы уверенно идти к своему будущему, каким бы оно в итоге ни оказалось.

Сейчас часто говорят, что молодежь испытывает много стресса и тревог. Во многом это связано с перспективой будущего поступления и соответствующей конкуренцией. Недавние исследования показали, что непрерывная подготовка к экзаменам и нехватка свободного времени на игры негативно сказываются на эмоциональном и когнитивном развитии детей[1, 2].

---

[1] Баркер К. Образование, образование, образование // British Journal of Midwifery. — 2014, 22(6). — С. 386.

[2] Померанц С., Раби Р. Фигуры, толстовки, школа и успех: постгуманистическая перформативность, или как быть умной девочкой // Gender and Education. — 2018. — С. 1–18.

Образовательные учреждения, сосредоточенные на стандартизированных тестах и рейтингах школ, убивают в детях удовольствие от процесса обучения. Лоуренс проработал в университете более четверти века и видит нанесенный школами вред в некоторых студентах. Если они хотят продолжить учебу и стать судебными психологами, их академических достижений будет недостаточно. Им нужно быть креативными и мыслить критически, а не гоняться за похвалой или погружаться в бюрократические путы, чтобы достичь показателей эффективности, которые меняются с каждым новым правительством. Чрезмерное внимание к тестированию не позволяет раскрыть творческие способности человека, его честность или желание изменить мир к лучшему. Обладают ли они навыками межличностного общения, чтобы управлять командой полицейских или разговаривать с правонарушителями? Бесконечные экзаменационные тесты не помогут воспитать разносторонних, выносливых и подготовленных к жизни взрослых. Так почему же наша образовательная система поощряет такой вид конкуренции, где выживают наиболее приспособившиеся к учебе? Встав на этот путь, можем ли мы что-то изменить?

Между нашей и финской системой образования есть большая разница. Вместо того, чтобы смотреть исключительно на результаты тестов, финны уделяют равное внимание всем аспектам развития молодежи, включая их личностные качества, творческие способности, нравственные ориентиры и социализацию[1].

Люси Кларк, автор книги «Прекрасные провалы», попыталась переосмыслить основы образования и развития детей[2]. Она требует от взрослых — родителей, учителей и общественных лидеров — меньше давить на детей и расширить определение успеха. По ее мнению, в расписании ребенка всегда должно

---

[1] Kupiainen S., Hautam.ki J. and Karjalainen T. (2009). The Finnish education system and PISA.

[2] Clark L. (2017). Beautiful Failures: How the quest for success is harming our kids. — Penguin Books Australia, 2017.

найтись время для любимого дела — творчества, хобби, игры и простых детских радостей — поскольку они развивают уверенность, стойкость и храбрость, которые позже помогут детям справляться с трудностями взрослой жизни. Кларк утверждает, что родители и учителя должны поддерживать и ценить ребенка в целом, а не думать лишь о школьных успехах или внешкольных кружках. Также они должны понимать, нравится ли их детям учиться и могут ли они мыслить творчески и независимо. Социальные навыки и прочные дружеские отношения не меньше кружков и хороших оценок помогают ребенку вырасти в успешных взрослых.

Сохранять и поддерживать дружеские отношения важно еще и потому, что с возрастом некоторые из них увядают.

***Пятерка с плюсом по химии вряд ли поддержит вас в трудную минуту — это сделают люди, с которыми вы успели выстроить близкие отношения.***

## Японские «голубые зоны»

В книге «Голубые зоны» Дэн Бюттнер утверждает, что у жителей острова Окинава самая высокая в мире продолжительность жизни[1]. Мужчины в среднем доживут до 84 лет, а женщины — почти до 90. Это на пять-десять лет больше, чем в большинстве других стран.

На Окинаве не просто живут дольше, но и дольше остаются здоровыми. У них не так часто развиваются столь пугающие Запад сердечно-сосудистые заболевания и рак, а деменция встречается примерно в два раза реже. Конечно, в разных частях «голубых зон» показатели рознятся, к тому же немаловажны диета и физическая активность.

---

[1] Бюттнер Д. Голубые зоны. 9 правил долголетия от людей, которые живут дольше всех. — М.: МИФ, 2015.

Но кое-что объединяет все эти зоны — наличие крепких позитивных социальных связей. В «голубых зонах» люди всех возрастов социально активны и интегрированы в сообщества. Подобную систему попытались воссоздать в Великобритании, чтобы пожилые люди могли активно поддерживать друг с другом связь. Так в Лондоне появилась Группа совместного проживания пожилых женщин[1], где женщины могли вести независимую, но социально активную жизнь, и не оставаться одни[2]. Участницы таких объединений стали эмоционально стабильнее, активнее и довольнее жизнью.

Не забыли и про мужчин. В последние годы все больше внимания уделяется движению «Мужские хижины»[3], которое борется с мужским одиночеством и самоубийствами. Хижины, впервые появившиеся в Австралии, представляют собой мастерские, где мужчины могут общаться и работать над совместными проектами. Исследователи обнаружили, что за общим делом дружба завязывается сама собой, и эта модель отлично подходит для мужской специфики налаживания связей. По оценке Королевского колледжа Лондона, участники этих сообществ, по сравнению остальными мужчинами, продемонстрировали более высокие показатели психического и физического здоровья, включая уверенность, ясность мышления и жизнерадостность[4].

Ясно, что люди по своей природе социальные существа, и что большая часть нашего здоровья, счастья и чувства удовлетворения связана с взаимодействием с окружающими. Однако многим коммуникации даются с трудом, и им невероятно

---

1 (*англ.*) Older Women's Co-housing, OWCH.

2 Комьюнити для пожилых // Housing LIN [Электронный ресурс] URL: https://www.housinglin.org.uk/Topics/type/Community-Building-for-Old-Age-Breaking-New-Ground-The-UKs-first-senior-cohousing-community-High-Barnet/ (дата обращения: 08.11.2019).

3 (*англ.*) The Men's Sheds.

4 Крэбтри Л., Тинкер А., Глейзер К. Мужские хижины: ощущение здоровья и благосостояния // Working with Older People. — 2018, 22(2). — С. 101-110..

сложно наладить контакт. В результате отношения могут стать для них источником стресса, гнева, несчастья и неуверенности, а не фундаментом, на котором можно возвести здание своей жизни.

## Быть частью большего

Ощущение принадлежности к крупному, значимому сообществу — ключевой компонент нашего психологического благополучия и счастья[1,2]. Такое сообщество может сформироваться в любой сфере жизни: в школе, спортивной команде, клубе. Оно может основываться на чувстве национальной принадлежности, культурном бэкграунде или вере. Важность социальных групп для эмоционального благополучия неоднократно подчеркивалась в различных исследованиях, изучавших заболевания от депрессии до наркотической зависимости[3,4]. Социальные группы помогают нам справляться с важными событиями и переменами — например, с переходом из школы в университет, рождением ребенка, выздоровлением после серьезной болезни, выходом на пенсию или тяжелой утратой.

Социальные группы наделяют нашу жизнь смыслом через общую деятельность и распорядок (например, регулярное посещение занятий йогой или беговой клуб), ощущение общей коллективной идентичности (например, клубы мотоциклистов

---

1 Фриман Х., Ламберт К. Влияние общественных групп на здоровье // Human Organization. — 1965, 24(4). — С. 353–357.

2 Баумейстер Р., Лири М. Потребность в принадлежности: желание межличностного общения как фундаментальная мотивация человека // Psychological Bulletin. — 1995, 117(3). — С. 497–529.

3 Круис Т., Хаслам С., Дингл Г., Хаслам К., Джеттен Дж. Депрессия и социальная идентичность // Personality and Social Psychology Review. — 2014, 18(3). — С. 215–238.

4 Дингл Г., Круис Т., Фринглс Д. Социальная идентичность как путь к зависимости и избавлению от нее // Frontiers in Psychology. — 2015, 6.

или владельцев корги) или желание добиться общей цели (например, кампания по борьбе с преступностью или по защите окружающей среды)[1]. Группы, в которые мы стремимся попасть, связаны с нашими основными ценностями и целями. В свою очередь, мы хотим поделиться этими целями и ценностями с другими единомышленниками, которые поддержат нас и подтвердят их важность.

Но даже объединяясь с похожими на нас людьми, следует проявлять осторожность. Принадлежность к группе дает чувство приобщения, но также может разобщить вас с теми, кто этих ценностей не разделяет. К сожалению, мы живем в мире, где порой сложно даже просто поделиться своим мнением — сразу рискуешь спровоцировать агрессию людей с противоположными взглядами.

В социальных сетях люди объединяются в лагеря по религиозному, расовому и политическому признаку, и большинство из них прибегают к провокационным высказываниям, затрагивающим наши самые глубокие ценности и убеждения. Раздробленность и межплеменная вражда всегда были характерны нашему обществу, но дистанция, которую обеспечивают социальные сети, вместе с их повсеместностью лишь усиливают нашу разобщенность. И теперь люди готовы желать кому-то смерти из-за различий в гастрономических предпочтениях (см. заголовок Daily Mail «Самодовольный веган, предложивший работнику молочной фермы просто «найти другую работу»... получает смертельные угрозы»)[2].

---

1 Хаслам С., Джеттен Дж., Постмес Т., Хаслам К. Социальная идентичность, здоровье и благополучие: новая повестка дня прикладной психологии // Applied Psychology. – 2008, 58(1). — С. 1–23.

2 Хейлз Х., Хилл Б. «Я надеюсь, что ты заболеешь раком и умрешь в муках»: веган оскорбил работницу молочной фермы // Mail Online [Электронный ресурс] URL: https://www.dailymail.co.uk/news/article-6707191/Smug-vegansaid-dairy-worker-just-jobhit-death-threats.html (дата обращения: 08.11.2019).

Сразу уточним, что мы не выступаем против свободы слова. Мы лишь хотим сказать, что разжигание ненависти приводит к еще большему расколу в нашем и без того разобщенном мире. Удивительно, насколько оскорбительными бывают некоторые твиты на тему Брексита, Трампа, антипрививочников, протестов против охоты на лис, мигрантов, слежки правительства и даже булочек с веганской колбасой. Джина Миллер, которая в 2018 году спорила с правительством Великобритании по поводу Брексита, получила в свой адрес несколько особо мерзких твитов — возмутительных, оскорбительных, полных ненависти и жестокости. Более того, ей угрожали физической расправой и сексуальными нападениями. У этих комментариев была лишь одна цель — запугать и унизить.

При том едва ли оскорбления приведут к продуктивным дебатам и воодушевят кого-то пересмотреть свою позицию. Они лишь сведут мысли и чувства людей к примитивному уровню, что еще больше разобщит их и приведет к социальной изоляции.

***Оскорбления — это не аргумент и не дискуссия. Они разделяют, а не объединяют.***

Вот почему, как бы сложно это ни было, мы должны стараться понять друг друга, особенно наших оппонентов, и искать общее, а не различное. Мы зашли слишком далеко, если довольствуемся тем, что поливаем друг друга грязью и называем это коммуникацией. Если вы хотите, чтобы ваши аргументы замечали и принимали во внимание, ругаться в *Twitter* — не лучшая стратегия. Люди делают это, что запугать оппонента и еще сильней расколоть общество, а не прийти к единству и согласию.

Мы определили, насколько крепкие близкие отношения влияют на качество жизни, эмоциональное благополучие и даже физическое здоровье и продолжительность жизни. Социаль-

ная сплоченность и связи — фундамент, на котором строятся счастье, уверенность в себе и здоровье.

В этой книге мы поможем вам развить навыки раппорта и установить долгосрочные поддерживающие отношения, которые переживут любой конфликт, разногласия или проблемы. Но вместе с тем мы должны взять с вас обещание стараться понять не только самых близких людей, но и тех, кто вызывает чувство неприязни и страха.

## Памятка: Смысл отношений

1. **Раппорту можно научиться.** Экстраверт вы или интроверт, вам в любом случае нужны другие люди. Навыки раппорта помогут не просто найти новых друзей, а создать более глубокие связи. Важна глубина отношений, а не их широта. Так что не торопитесь завести как можно больше подписчиков в *Twitter*. Лучше сосредоточьтесь на тех, с кем вы хотите развить более глубокие и значимые отношения, или вспомните тех, с кем вы поссорились и жалеете об этом — попробуйте восстановить эту связь. Вы не можете и не должны быть одни.

2. **Прокачивайте мышцу раппорта.** Исследования показали, что чувство одиночества вредит не только нашему психическому, но и физическому здоровью. Так что, помимо правильного питания, прогулок и походов в спортзал, поработайте над улучшением ваших взаимоотношений. Ищите людей с близкими вам ценностями и интересами и становитесь частью сообщества через клубы, общественные мероприятия или волонтерство.

3. **Мы — один мир, одно племя**. Старайтесь не увлекаться разногласиями и делением на племена. Не пытайтесь казаться больше, нападая на других, и не загоняйте других в угол. Даже если это ваши враги и они противостоят всему, что ценно для вас, постарайтесь понять их. Вы не должны любить их и соглашаться с ними, но понять стоит попытаться. Это ключ к разрешению конфликтов, которые нас разделяют. Как бы этого ни хотелось, не опускайтесь до злобных оскорблений. Такое поведение не унижает их — оно унижает вас.

4. **Находите связи и заботьтесь о других**. Научитесь сопереживать как младшим, так и старшим членам вашего социального круга, и постарайтесь сблизиться с ними. Связь поколений — безусловный признак здорового общества. Возможно, придется поднапрячься: познакомьтесь со своими соседями, узнайте имена их детей или помогите пожилому соседу донести продукты. Если в вашем напряженном графике нет для этого времени, попробуйте наладить косвенную связь. Спонсируйте или поддержите молодежный клуб, озеленение района или другие общественные инициативы, которые, по вашему мнению, связаны с вашими общими ценностями.

5. **Общайтесь и укрепляйте отношения с близкими.** Найдите время, чтобы выяснить потребности ваших детей, родителей, бабушек и дедушек, а не просто проверяйте, сделали ли они домашнее задание, сходили ли к зубному или приняли ли таблетки. Позже мы расскажем вам о конкретных приемах, которые помогут начать этот важный разговор, а пока подумайте о том, какие проблемы есть в ваших отношениях, и решитесь их улучшить.

Глава 2

# Почему слова так важны

*Слова, такие невинные и бессильные в словаре,*
*обретают невероятную мощь,*
*когда оказываются в руках человека,*
*который умеет с ними обращаться.*

Натаниэль Хоторн,
американский писатель

1993 год. Я, Лоуренс Элисон, молодой выпускник университета, сижу в своем маленьком кабинете в Гилфорде и разбираю шесть толстенных папок с бумагами. Эта гора документов содержала информацию по первому делу, с которым я работал как судебный психолог. Сбоку на каждой папке черным маркером было написано «Р-В-Стэгг». Стэгг был главным подозреваемым в убийстве молодой мамы Рэйчел Никелл. Рейчел 47 раз ударили ножом на глазах у ее тогда еще двухлетнего сына Алекса в районе Уимблдон-Коммон. Когда ее обнаружили, Алекс тряс окровавленное тело и умолял маму проснуться. Стэгга арестовали на основании показаний очевидца и приблизительного психологического портрета преступника, составленного Полом Бриттоном (психологом и специалистом по составлению психологических портретов правонарушителей, который работал с полицией по многим другим делам)[1].

Колин Стэгг жил один в Рохэмптоне, в двух шагах от Коммона, где часто выгуливал собаку. Он держался особняком, не пил, не принимал наркотики и, по его собственному признанию, был одиночкой. В 30 лет он все еще был девственником, но отчаянно нуждался в отношениях. Когда полиция пришла к нему домой, их смутила одна из комнат в его маленькой квартире — она была выкрашена в черный цвет, а белым мелом на стенах были нарисованы символы, как им показалось, демонические или сатанинские. Позже выяснилось, что они были связаны с викканством[2].

---

[1] Alison L., Eyre M. Killer in the Shadows: the Monstrous Crimes of Robert Napper. — Pennant Books, 2009.

[2] Викка — неоязыческая религия, основанная в 1950-х годах. — *Прим. пер.*

Бриттон в своем первоначальном портрете преступника (составленном еще до того, как начали подозревать Стэгга) утверждал, что полиции стоит искать мужчину двадцати-тридцати лет, одиночку со странными сексуальными интересами, который живет недалеко от Коммона. На опросе Стэгг показался полиции странным (мягко говоря). Он соответствовал портрету, а позже Бриттон подтвердил, что Стэгг вполне может быть преступником.

Вскоре полиция перешла к тайной операции под названием «Эдзелл». Офицер под прикрытием с кодовым именем «Лиззи Джеймс» подружилась со Стэггом, чтобы подтолкнуть его раскрыть какие-нибудь факты, о которых может знать только убийца, и тем самым себя скомпрометировать. Поначалу они переписывались, потом начали созваниваться и, наконец, встретились в живую.

Тогда я был в самом начале своей карьеры судебного психолога (мне было чуть больше двадцати), и меня попросили изучить это дело во всех подробностях. Один высокопоставленный полицейский пытался меня предупредить:

— Это серьезное дело уровня Скотланд-Ярда, Лоуренс. Если вы решите работать на защиту, поверьте мне, вы больше никогда не будете работать в полиции Великобритании.

И все же я чувствовал, что обязан провести расследование. Прежде всего меня попросили изучить взаимодействия между Стэггом и Лиззи Джеймс: тщательно проанализировать каждое письмо, телефонный звонок и встречу. Я смотрел на все эти материалы и не мог перестать гадать, кто же он такой: жестокий насильник и убийца, чью истинную природу раскрыла полиция, или невинный человек, которого обманом заставили говорить то, что он не имел в виду.

Даже сейчас, спустя почти 25 лет, я вспоминаю этот печальный случай, будто все произошло вчера. Особенно я помню

два момента. У меня был полный набор фотографий с места преступления, чтобы я мог там «побывать». Съемка началась с ужасных изображений места убийства Рэйчел Никелл, а закончилась снимками окрестностей.

Как ни странно, последняя фотография навсегда осталась в моей памяти: на этом жутком снимке с высоты птичьего полета виднелась автостоянка «Ветряная мельница» на окраине Коммона. В тени удивительной ветряной мельницы рядом с автостоянкой стояла единственная машина, которая, конечно же, принадлежала Рэйчел. Такой, казалось бы, повседневный образ вызвал у меня невероятную грусть. Он навеял чувство оторванности — одинокая машина в тени ветряной мельницы, этого бессильного стража. Я представлял, как Рэйчел и Алекс вышли из машины, предвкушая приятную прогулку по парку. Как трагично это тогда казалось — ничем не примечательное событие закончилось так ужасно и разрушительно.

Второе, что я запомнил — то, насколько вопиющими мне показались попытки полиции манипулировать Стэггом и выудить из него признание в убийстве Рэйчел. Фактически, Лиззи Джеймс предложила ему интимную близость и отношения в обмен на признание. Стэгг отчаянно жаждал такого внимания со стороны женщины. Он был социально наивен: не курил, не пил, не принимал наркотики и никогда не был замечен в насилии. И тут появляется Лиззи — красивая блондинка — и проявляет к нему интерес. Нетрудно понять, с какими надеждами он откликнулся на ее внимание.

Я проанализировал материалы и понял, что многие из компрометирующих высказываний Стэгга (о принуждении женщин чувствовать себя физически и психологически униженными) на самом деле сформировала или навеяла офицер под прикрытием. Эти слова из него вытащили обещаниями секса (который, конечно, так и не произошел). Лиззи уверяла, что унижение и чувство беззащитности заводили ее, и Стэгг изо всех сил старался придумать какую-нибудь историю, удовлетворяю-

щую ее желания, из-за которой он чаще выглядел убого, чем сексуально. Операция становилась все более абсурдной из-за отчаянного стремления соблазнить Стэгга на признание. Во время одной из встреч, когда Стэгг никак не хотел сознаваться, что убил Рэйчел, Лиззи фактически сказала ему:

— Было бы гениально, если бы ты убил ее… Если бы только ты был тем самым человеком.

Он ответил:

— Прости, Лиззи, но это был не я, мне очень жаль.

За все время их общения Стэгг ни разу не признался в убийстве. Моя психологическая оценка этих взаимодействий способствовала тому, что в суде дело было отклонено лордом главным судьей Огналлом. Огналл обвинил полицию и Пола Бриттона в «чрезмерном рвении» и «грубейшем введении в заблуждение». СМИ, общественность и даже семья Рэйчел Никелл чувствовали себя преданными. Они твердо верили, что сексуальный маньяк, животное, безжалостный хищник снова получил свободу убивать. Они были согласны с тем, в чем их убедила полиция: что только Стэгг мог убить их прекрасную дочь. Вот только он этого не делал.

Они поймали не того человека. Только 17 лет спустя благодаря достижениям в области криминалистики нашелся настоящий убийца — Роберт Нэппер. По имеющимся данным, Нэппер вполне мог совершить более 100 изнасилований, названных «изнасилованиями на Зеленых тропах», а также убить Рэйчел. Во многих случаях его жертвами становились именно молодые матери с детьми. Похоже, это его особенно заводило, и из-за страха матери за ребенка ему было проще их контролировать.

Не прошло и года после нападения на Рэйчел Никелл, как он убил еще одну молодую маму с ребенком — Саманту Биссет и ее четырехлетнюю дочь Жасмин. Убийство было настолько

зверским, что могло сравниться с худшим из злодеяний Джека-Потрошителя.

Из-за ловушки следственной группы, сплетенной из принуждений, манипуляций и обмана, невинный человек провел в тюрьме 14 месяцев, что стоило общественности более 3 миллионов фунтов стерлингов и, что хуже всего, позволило монстру продолжить насиловать и убивать. Лиззи Джеймс уловками пыталась заполучить доверие Стэгга. Это был спектакль, основанный на тактике уговоров, давления и склонения Стэгга к признанию. Более слабый, более уязвимый человек мог попасться на это, признаться и провести следующие 17 лет в тюрьме, ожидая, пока криминалистика достаточно разовьется, чтобы найти настоящего преступника.

***Когда мы пытаемся манипулировать кем-то за счет давления и ложных обещаний, возможно, мы и добьемся желаемого. Но все же это обман, и когда-нибудь он раскроется.***

Такие отношения обречены с самого начала, и долго они не проживут.

В раппорте уловки неуместны. Раппорт — это важная для вас связь, основанная на честности и эмпатии. В таких отношениях человек может сказать вам правду о себе и своих поступках, даже если эта правда ужасна, но он не будет чувствовать себя обязанным лгать или что-то придумывать. Если он решит признаться вам в чем-то, это произойдет потому, что он сам так решил, а не потому, что вы обманом выудили это признание.

Работа над делом Стэгга очень повлияла на меня и на мое восприятие коммуникации. Это был суровый пример того, какие серьезные последствия могут быть у наших слов и того, как мы их используем.

## Эмили

Когда я изучала бихевиоризм[1] и уголовное право в Университете Мэдисон-Висконсин, мне посчастливилось прокатиться с Мэри Энн Тербер — полицейским-новатором, одной из лучших в большом выпуске женщин-офицеров, поступивших на службу в 1979 году. Незадолго до выхода на пенсию в интервью местной газете она поделилась своим походом к работе: «Доброта — вот язык, которой все понимают».

Именно этот урок она преподнесла мне в самых красочных подробностях в 1993 году, когда я ненадолго оказалась рядом с ней. Осенью, одним свежим солнечным днем, офицер Тербер подобрала меня на своей патрульной машине. Мне было 19, и я волновалась. Мэри Энн была не человеком, а крошечным сгустком энергии — под растрепанными темными волосами сияла улыбка и горели глаза. Едва я села в машину, откуда-то сзади она достала бронежилет, подмигнула мне и сказала:

— Надень на всякий случай.

«Во что я ввязалась?» — подумала я и глубоко вздохнула.

Пока мы ехали, поступил вызов из местного приюта для бездомных. Одной из работниц приюта угрожал ее бывший парень: он напился и закатил скандал прямо у входа. Персонал и бездомные забаррикадировались в здании, заперев все двери и опустив металлические ставни. Мужчина угрожал убить женщину или «сжечь это проклятое место дотла», если она не выйдет. Понятно, что она до ужаса испугалась, как и остальные люди внутри. Последнее, что сказала оператор, когда связывалась с нами по рации: «Они сказали, что это крупный парень, Мэри Энн, прямо очень большой...»

— Хммм, — сказала Мэри Энн. — Оставайся в машине, если боишься. Не переживай. — Она пыталась меня успокоить, а я смотрела на нее круглыми глазами. Мы въехали на парковку и, конечно же, увидели человека, похожего на медведя гризли, который стучал и пинал металлические ставни. Озверевший, пьяный и очень страшный.

[1] Направление в психологии, изучающее поведение людей и животных.

Мэри Энн посмотрела на меня и сказала:

— Когда мы припаркуемся, выйди, но не обходи машину. Не выходи, пока я не скажу, хорошо? — Она была твердой, уверенной и абсолютно спокойной. Я решила, что она предложила мне выйти на тот случай, если ей придется посадить туда этого парня, и это предложение меня полностью устраивало.

— Хорошо, — сказала я, пытаясь казаться храброй. Я вышла и услышала, как мужчина кричит:

— Выходи, шлюха! Решила мне изменить? Я из тебя быстро все это выбью! Открой эту долбаную дверь, или я все тут к чертям сожгу!

То ли он был настолько пьян, то ли слишком сосредоточился на двери, но он даже не заметил, как мы подъехали.

— Эй! — крикнула ему Мэри Энн. — Хватит, иди сюда, поговорим.

Он повернулся и из-под потного лба грозно посмотрел на нее налитыми кровью глазами.

— Что тебе нужно, сука? — прорычал он в ответ.

— Эй, — сказала Мэри Энн, — не обзывайся! Просто поговори со мной. Что происходит? Зачем ты это делаешь?

Мужчина начал ругаться и кричать, что его бросила девушка, хотя обещала, что они будут вместе навсегда. Вдруг он остановился, будто только сейчас понял, что Мэри Энн из полиции.

— Тебе насрать, ты все равно меня арестуешь! — сказал он, глядя на нее как дикий бык, который вот-вот набросится.

Мэри Энн была эталоном спокойствия и уверенности:

— Если понадобится — арестую, но сейчас я просто хочу узнать, что происходит. Как тебя зовут?

— Томас, — резко и недоверчиво сказал мужчина.

— Хорошо, Томас, у тебя есть что-то, о чем мне нужно знать? — спокойно спросила Мэри Энн.

— Нет, — пробормотал Томас.

— Ладно, выверни карманы, хорошо?

— Да, да, знаю я ваши порядки! — рявкнул он в ответ, выворачивая карманы джинсов, которые теперь торчали словно маленькие белые флажки.

— Просто объясни мне, что происходит. Что случилось? — успокаивающе спросила Мэри Энн.

— Я хочу поговорить с ней, вот и все. Она не выходит, не хочет меня видеть, не отвечает на звонки, понимаешь! Ты хоть представляешь, каково это?! Кто-то становится для тебя целым миром, а потом резко тебя отшивает! Ой, да что ты понимаешь... — бормотал Томас.

Он все еще был на взводе, но теперь смотрел на Мэри Энн так, будто собирался расплакаться, а не убить ее.

— Я понимаю, ты очень расстроен. Более того, ты в отчаянии и пришел сюда, чтобы выговориться. Влюбленные иногда ведут себя как сумасшедшие. Но Томас, когда я подъехала, ты угрожал убить ее и все тут сжечь!

— Да, но ведь она не выходит! — сказал Томас, защищаясь как ребенок, будто это был вполне аргументированный ответ.

— Ты пил сегодня? — спросила Мэри Энн.

— Ну да, немного, — пробормотал он.

Они говорили еще около десяти минут довольно тихо, и я мало что услышала, но даже внешне можно было заметить, как меняется Томас. Он начал успокаиваться, прислонился к стене и уже не боялся смотреть Мэри Энн в глаза. Они отошли от ступенек здания и подошли к машине.

Мэри Энн сказала ему:

— Томас, ты же понимаешь, что мне придется тебя увести? Когда человек кричит и угрожает всем в округе, он попадает в полицейский участок, так ведь?

Он помолчал, будто размышляя, удастся ли ему сбежать, но затем ответил:

— Да, да, я знаю.

В этот момент подъехала еще одна патрульная машина, и из нее вышли двое офицеров-мужчин. Я даже не заметила, как Мэри Энн вызвала их по рации.

— А эти здоровяки, как я понял, нацепят на меня наручники? — сказал Томас и снова начал злиться.

— Томас, — сказала Мэри Энн, — посмотри на себя. Ты размером со шкаф, так что да, я позвала подкрепление. Но давай будем придерживаться плана, ладно? Мы наденем на тебя наручники, но в этом нет ничего страшного. У тебя точно ничего нет? Не хотелось бы сюрпризов.

Томас отрицательно помотал головой.

— Отлично. Мы поедем в участок и во всем разберемся, хорошо? — спросила Мэри Энн.

Томас неохотно кивнул в ответ.

«Это было великолепно», — подумала я. Эта крошечная женщина-полицейский приручила такого огромного пьяного зверя. Он и правда согласился на арест! Как она это сделала? Как она уговорила его встать на свою сторону?

Один из полицейских обошел машину, чтобы надеть на Томаса наручники. Он наклонил его к багажнику и похлопал по его брюкам. Томас начал подстрекать полицейского. Он нес какую-то чушь, но больше ничего не делал. Он говорил и говорил… и так продолжалось, пока офицер резко не ударил Томаса головой о багажник. Всего одно быстрое движение. Бац! А потом начался ад…

Томас начал драться и пинаться, пытаясь ударить кого-нибудь рядом с собой. Все трое полицейских, включая Мэри Энн, сразу же набросились на него. Вскоре они превратились в огромную кучу из рук и ног, где трое пытаются усмирить огромного пьяного человека.

Наконец, я увидела из-за машины, как они связали Томаса стяжками, и он лежал на земле лицом вниз. Офицеры подняли его и посадили на заднее сиденье одной из машин. Когда дверь захлопнулась, он продолжал ругаться и плеваться в них.

Мэри Энн подошла ко мне с растрепанными волосами и измазанным лицом:

— Ну, все могло быть лучше, — вздохнула она. — Вот же идиот...

Я не до конца поняла, кого она имеет в виду — подозреваемого или своего сослуживца, который решил отбить голову Томаса как футбольный мяч. Они оба заслуживали этого звания.

Все закончилось очень грустно, и мне даже было жаль этого парня, несмотря на его угрозы своей бывшей девушке. Мне запомнилось, как спокойствие, терпение и слова, *самые обыкновенные слова* помогли Мэри Энн укротить жестокого, пьяного и агрессивного человека, который был намного крупнее и сильнее ее. Я подумала, что она и сама бы усадила его в нашу машину, без какой-либо помощи со стороны мужчин-офицеров. Ей не нужна была подмога. Она оказалась самой сильной, хотя ростом была едва выше полутора метров. При этом она не повышала голоса и не поднимала оружие.

Даже в этой непростой ситуации Мэри Энн удалось установить раппорт и терпеливо развить его с помощью мощнейшего инструмента, которой смог усмирить Томаса. Этот инструмент оказался гораздо эффективнее физической силы, и этим инструментом были слова.

***Отношения, основанные на раппорте, коренятся в искреннем интересе к другому человеку, в понимании его мыслей, чувств и ценностей.***

Слушающий внимателен к жизненным обстоятельствам говорящего, даже если первому полностью принадлежит контроль над взаимодействием. Мэри Энн терпеливо вытаскивала из Томаса историю, объясняющую его поведение, что укрепило доверие и уважение между ними. В ее общении с Томасом не было ни угроз, ни принуждения, ни обмана. Она не стала лгать, что его не арестуют. Он знал, что она намеревалась арестовать его, ведь она сама ему это сказала. Она не обращала внимания на выходки Томаса и постепенно склонила его к сотрудничеству. И это почти сработало.

Вы можете подумать: «Зачем так заморачиваться?» Томас угрожал людям и вел себя агрессивно. Почему Мэри Энн просто не вытащила пистолет и не приказала ему лечь на землю лицом вниз? Сегодня, особенно в Америке, такие действия сочли бы вполне оправданными. Но что потом? Что, если он откажется? Что дальше? Пристрелить его? Лучший ли это выход?

Не поймите меня неправильно, я уверена, будь он опасен, Мэри Энн вытащила бы оружие и смогла бы выстрелить. Но для нее это было бы крайней мерой, а не главной стратегией[1]. Зато она была готова решить ситуацию с Томасом своими навыками общения, пусть он и был два метра ростом, вусмерть пьяный и ревел как разъяренный медведь.

Обе эти истории показывают мощную силу слов, которую можно использовать, чтобы надавить и принудить или, наоборот, успокоить и найти общий язык. Чтобы научиться пользоваться раппортом, очень важно чувствовать эти границы.

---

[1] Еще один пример того, как офицер полиции прибегает к навыкам общения вместо грубой силы: тайский полицейский Анирут Мали из полиции Бангкока убедил вооруженного ножом мужчину бросить оружие, а затем обнял его: https://www.youtube.com/watch?v=qv-OSyQkPXM.

## Что сильнее: раппорт или принуждение?

Есть что-то внутри нас, из-за чего нам хочется силой заставлять других делать то, что нам нужно. Инстинктивно кажется, что подавление других должно работать. На примитивном уровне все так и есть, особенно когда другая сторона явно не в состоянии дать нам отпор. Вот, к примеру, очень знакомая родителям ситуация: сколько раз вам приходилось застегивать ремни автокресла или коляски, пока ваш ребенок выгибается и извивается как червяк, пытаясь вырваться? Это не очень приятно, но мы знаем, что в конце концов ребенок устанет, и мы победим.

Но за принуждение, как за обман или манипуляцию, придется заплатить свою цену. Взамен вы получите страх, негодование и презрение. Хотя это не кажется важным, когда вы изо всех сил пытаетесь усадить своего двухлетнего ребенка в машину, в долгосрочной перспективе перебор с этим подходом даст о себе знать.

Чтобы добиться послушания, потребуются самоконтроль, эмоциональная стойкость и терпение — достаточно терпения, чтобы вы смогли посочувствовать своему малышу и понять, насколько тяжела жизнь, когда тебя заставляют уезжать против твоей воли, при этом убедив его, что в автокресло все-таки придется сесть.

Это непростой навык, и он требует осознанных усилий, а не следования инстинктам. Многие родители могут подумать: «Вы смеетесь! У кого есть на это время?» Если вы хотите сражаться каждый раз, когда садитесь в машину, используйте силу. Это будет работать… пока дети не вырастут. Если же вы хотите сражаться только первые пару раз, тогда используйте раппорт. Он требует сдвига мышления с «выживают наиболее приспособленные» на «выживают наиболее терпеливые».

**Эмили:**

Я помню парня по имени Алекс, с которым мы работали в рамках молодежной программы по борьбе с проявлениями насилия. Долговязый и неловкий, он был на той стадии подросткового периода, когда мальчики больше похожи на детенышей жирафов с шишкообразными коленками и неуклюжими конечностями. У него была копна непослушных песочно-каштановых волос и вечно торчала незаправленная рубашка. Но больше всего я запомнила его глаза: мертвый, холодный и суровый взгляд, который совсем не подходил для его нежного возраста.

В девять лет мама увезла его за границу, и там ему приходилось попрошайничать, чтобы добывать деньги ей на наркотики. Как вы понимаете, это были ужасные и травмирующие события. В конце концов, маму арестовали, а его вернули в Великобританию, где он попал в приемную семью. Когда мы начали с ним работать, ему было 13 лет. Алексу очень понравилась программа. Она только началась, и он мало говорил, но пристально следил за всем, что происходило вокруг.

У нас было одно правило — дети не могли разойтись по группам, пока все не усаживались на свои места в общем кабинете. У многих из наших подопечных был СДВГ[1], так что часто возникали проблемы, и эта возня сводила Алекса с ума. И вот, на четвертой неделе он обошел всех мальчиков и сказал:

— Будете сидеть смирно на своих стульях, когда придет время идти в группу, или я вам руки переломаю, понятно?

Когда мы стали обсуждать с ним, что это не лучший способ успокоить остальных ребят, чтобы он мог вовремя добраться до своей группы по борьбе с насилием, он ответил:

[1] Синдром дефицита внимания и гиперактивности (англ. attention deficit hyperactivity syndrome, СДВГ) — неврологическо-поведенческое расстройство развития, начинающееся в детском возрасте. Проявляется такими симптомами, как трудности концентрации внимания, гиперактивность и плохо управляемая импульсивность.

— Да, но ведь это сработало!

Травматичный жизненный опыт научил Алекса заботиться в первую очередь о себе, ведь больше никому не было до него дела. Запугивание казалось ему вполне разумным и эффективным методом, ведь он помогал подчинять людей. Ему было непросто осознать важность дружбы или почему не стоит устрашать всех вокруг. В конце концов, это правда работало. Но было очевидно, что во взрослой жизни подход «делай то, что я говорю, иначе...» приведет лишь к разочарованию, насилию и, скорее всего, к тюрьме.

Страх не может стать основой здоровых отношений ни с одноклассниками, ни с сотрудниками, ни с партнером, ни, конечно, с детьми. Более того, если в отношения прокрался страх, вы никогда не избавитесь от него до конца. Как ржавое пятно, он будет разрастаться и разрушать ваши отношения изнутри.

Многие склонны думать, что самый быстрый способ получить желаемое — это накричать и запугать, начать стучать по столу и угрожать наказанием. Мы постоянно видим, как эта схема разыгрывается в телесериалах — повесьте кого-нибудь с крыши вниз головой, и он вам все расскажет.

В реальном мире многие из нас подвергались такому якобы мотивирующему давлению. В школе, дома или на работе нам угрожают, запугивают или заставляют бояться последствий, если мы не подчинимся, не исполним указания или не удовлетворим желания кого-то более сильного. Был ли у вас когда-нибудь начальник, который считал, что лучшая мотивация — это угроза увольнения?

Возможно, вы сами использовали такую тактику, пытаясь вытащить упрямого ребенка утром из постели («Вставай БЫСТРО, или я вылью на тебя ведро холодной воды!»). Или чтобы мотивировать сотрудников быть более продуктивными и не опаздывать на работу («Еще одно опоздание, и мне придется внимательней приглядеться к вашим успехам») или чтобы

ваш партнер помогал по дому (фыркать, вздыхать и пассивно-агрессивно стучать тарелками по всей кухне).

Попытайтесь вспомнить: если к вам применяли стратегию запугивания, что вы чувствовали? Воодушевление и мотивацию? Или раздражение и страх? Чем вы ответили? Подчинились? Или обиделись? Если вы когда-нибудь использовали этот прием на других людях, он срабатывал? Это улучшило ваши отношения с другим человеком или ухудшило их? И самое главное — поведение, которое вы пытались контролировать, исправилось на мгновение или навсегда?

Многочисленные исследования показали, что такая тактика неэффективна. Даже если изначально она приведет к согласию, в конечном счете все будет только хуже[1]. Люди часто реагируют «озлобленным подчинением» или «девиантным поведением на работе» — внешне они будут казаться сговорчивыми, но продолжат участвовать в действиях, которые подрывают или ослабляют авторитет человека, пытающегося их контролировать. На работе это может принимать форму слишком частых больничных, снижения производительности, злонамеренных сплетен, ругани в компании или даже воровства. В случае с подростком это может выражаться в ухудшении ваших отношений, преступлении всех возможных границ или в том, что он изо всех сил будет стараться не подчиняться. Ваш партнер может помочь вам прибраться на кухне, но остаток вечера не будет с вами разговаривать.

Такая тактика подрывает долгосрочное доверие и сотрудничество между вами и другим человеком. «Объект» манипуляции скорее всего постарается подорвать ваш контроль и потеряет интерес к сотрудничеству. В конечном итоге такие методы не только неэффективны, но и вредят отношениям. Они дают ничем не обоснованную иллюзию предоставления контроля.

---

[1] Исследование состояния и продуктивности работников по всему миру (2013) // Gallup [Электронный ресурс] URL: https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx (дата обращения: 26.09.2019).

С другой стороны, раппорт подразумевает избегание жесткого конфликта. Это не значит, что вы не можете быть напористыми или должны со всеми соглашаться. Это значит, что вы не используете агрессию, угрозы или запугивание, чтобы добиться согласия. Прибегая к манипуляции и силе, вы словно говорите: «Вы будете делать то, что я говорю, и меня не волнует, как вы к этому относитесь. Если вы не подчинитесь, то пожалеете».

Но добиться подлинного согласия, а не обиженного подчинения, можно только через терпение и понимание. Возможно, на это понадобится больше времени. Но если вы справитесь и сохраните спокойствие, идет ли речь о сотруднике, ребенке или партнере, вы придете к согласию. И это будет не вынужденное согласие, а прочный фундамент для долгого сотрудничества.

Вспоминается одна из наших стажерок, которая никак не могла решить проблему — ее дети никогда не возвращали домой мусорный бак[1]. Снова и снова, возвращаясь домой, они просто проходили мимо него. Однажды вечером после ужина она самодовольно спросила своего 15-летнего сына: «Не мог бы ты вынести мусор, Чарли?», предвкушая, как он обнаружит, что опять оставил бак в конце дороги. Чарли услужливо вынес мусор — он прошел до конца проезжей части, выбросил мусор в бак и вернулся обратно. Бак так и остался стоять в конце дороги.

Мораль этой истории такова: если хочешь чего-то, попроси об этом. Будьте вежливы, учтивы и терпеливы, но главное — выражайтесь ясно.

***Не стоит ждать, что кто-то прочтет ваши мысли, не увлекайтесь сарказмом или устрашениями — просто скажите.***

---

[1] В США сбор мусора происходит по графику — у каждой улицы он свой. Если мусор забирают в пятницу, то в четверг вечером американцы выставляют мусорные баки на улицу. Следующим утром специальная машина забирает мусор, а днем баки завозят обратно.

## Памятка: Почему слова так важны

1. **Остерегайтесь уловок и обмана.** Не поддавайтесь соблазну схитрить или солгать, чтобы добиться своего. Сперва эта стратегия может показаться эффективной. Но как мы увидим в следующей главе, честность — одна из ключевых ценностей, лежащих в основе взаимопонимания и здоровой коммуникации. Если вы пожертвуете этим принципом, ваши отношения перестанут быть искренними, и люди перестанут вам доверять. Зачастую сегодняшняя выгода не стоит той цены, которую придется заплатить завтра.

2. **Никого не обижайте.** Остерегайтесь искушения добиться согласия угрозой или силой. Раппорт подразумевает сотрудничество по обоюдному согласию. Этот путь может показаться долгим, ведь крикнуть — быстрее и проще. Но никто не уважает обидчика, его просто боятся. Не жертвуйте своими нравственными принципами ради быстрого решения.

# Глава 3

# Фундамент раппорта

*Чтобы жизнь стала лучше,*
*нужно научиться не слышать,*
*а слушать.*

Михай Чиксентмихайи

Часто коммуникативные навыки воспринимают как искусство говорить правильные слова в правильное время правильным образом. На самом же деле успешная коммуникация начинается еще до того, как вы откроете рот. Внимательно слушать, а не красиво говорить — вот что необходимо для создания раппорта.

Раппорт строится на четырех основных принципах:

1. **Честность**: будьте объективны и прямолинейны, когда говорите о своих намерениях или чувствах;
2. **Эмпатия**: старайтесь понять других с точки зрения их основных убеждений и ценностей;
3. **Независимость**: помните о свободе и праве других людей выбирать, сотрудничать ли им с вами;
4. **Отражение**[1]: подхватывайте и проговаривайте в ответ самые ценные и значимые мысли собеседника, которые помогут направить взаимодействие в нужное русло.

Честность, эмпатия, независимость и отражение (ЧЭНО) — ключевые принципы позитивного и продуктивного взаимодействия, независимо от того, насколько неприятная или неловкая сложилась ситуация.

[1] В книге используется термин reflection — «отражение», который не имеет ничего общего с русской «рефлексией» и подразумевает технику, когда вы разными способами «отзеркаливаете» собеседнику сказанные им слова. Также в тексте упоминается термин reflective listening, который здесь переводится как «рефлексивное слушание», поскольку именно такой перевод закрепился в литературе. — *Прим. пер.*

Мы рекомендуем вам выбрать из своей жизни два примера взаимоотношений в качестве своеобразных лакмусовых бумажек, на которых вы проверите эти принципы: первые — сильные и позитивные, а вторые — неудачные и разрушенные. Постарайтесь понять, какую роль принципы ЧЭНО сыграли в ваших позитивных отношениях, и как их отсутствие навредило неудачным.

## Чем хорош раппорт?

Во введении мы говорили, как раппорт помогает получить от людей нужную информацию. Но что, если вам не нужно никакой информации от человека, с которым вы имеете дело? Что, если он не так уж для вас важен? Может, это дотошный бюрократ из паспортного стола, который замечает порванную страницу в вашем паспорте и решает устроить вам неприятности. Или же человек, который занимает последнее свободное место на парковке у супермаркета. Неужели и в этих случаях нужен раппорт? Мы считаем, что нужен. Вы можете спросить: разве нельзя в таких ситуациях позволить себе снять все маски и заставить обидчика почувствовать то же, что и мы? На это мы можем ответить вопросом: поможет ли это получить желаемый результат? Другими словами: *соответствует ли это вашей цели*?

Во-первых, вступая во взаимодействие, мы должны спросить себя: «В чем моя цель?» Даже когда другие ведут себя неразумно или нелепо, именно от вашей реакции зависит, сможете ли вы выйти из ситуации с желаемым результатом или хотя бы ничего не усугубить.

Во-вторых, в любых ситуациях стоит придерживаться принципов ЧЭНО, потому что лучше всегда оставаться на высоком уровне общения — даже с теми, кого вы не любите или не уважаете. Если я хочу получить печать в паспорт, мне придется сдержать свое желание поспорить с бюрократом, от которого это зависит. Если у меня из-под носа украли парковочное ме-

сто, мне нужно решить, хочу ли я испортить себе остаток дня, устроив на автостоянке перепалку с неприятным незнакомцем, или лучше просто забуду об этом. Эти принципы помогут вам сохранить уверенность, порядочность и нравственный облик во всех взаимодействиях, даже если человек, с которым вы имеете дело, полный осел!

Это особенно актуально для тех, кто опрашивает очень неприятных людей — насильников, расистов, педофилов и убийц. Разве такой человек заслуживает честности, эмпатии, независимости и рефлексии?

Дело в том, что обман, осуждение, принуждение и пренебрежение по отношению к другим людям унижает нас, а не их. Это как в истории с офицером Тербер из предыдущей главы: сторонний наблюдатель начал жалеть плохого парня, потому что с ним обошлись грубо и неприятно.

***Нужно быть выше интуитивной реакции «око за око», особенно в неловкой или трудной ситуации. Ведь главное — завершить взаимодействие желаемым результатом.***

Никогда не стоит жертвовать высоким уровнем взаимодействий — особенно ради того, кто этого не заслуживает. Независимо от поведения других людей, всегда старайтесь придерживаться принципов ЧЭНО. Это твердый фундамент, на котором строятся все остальные стратегии раппорта.

## Продираемся сквозь неприятный разговор

Итак, как выглядит подход ЧЭНО на практике? Чтобы разогреться, возьмем такой пример. Представьте, что вашему отцу за семьдесят. Он всегда был самодостаточным, здоровым и активным мужчиной и гордился этим. Но врачи заподозрили

у него дегенерацию желтого пятна, и его зрение начало ухудшаться. Вас беспокоит, что он до сих пор водит автомобиль и может попасть в аварию, получить травму или навредить другим людям. И все же вы понимаете, что запрет на вождение ударит по его независимости. Вам страшно даже подумать о разговоре, где вы просите его отказаться от вождения. Но в глубине души вы понимаете, что это неизбежно.

Представьте на секунду, как все пройдет. Как отреагирует папа? Может, вас пугает сама мысль о начале разговора? Если так, вряд ли вам удастся просто подойти и все высказать: ваша нерешительность возьмет верх и приведет лишь к недопониманию. Возможно, вы попытаетесь намекнуть, что видели что-то в новостях о проверке зрения у водителей в возрасте. Или спросите невзначай: «Как у тебя дела с вождением, папа?»

Хммм, как же он отреагирует на эти замечания? Замешательством, подозрениями, раздражением? Поймет ли он, что вы пытаетесь сказать? Рассердится ли? Но разве не это вам нужно — чтобы он понял, что вы пытаетесь сказать? Как иначе вы сможете все обсудить? Но если вы будете лукавить и говорить размыто, он может разозлиться еще сильнее, когда, наконец, расшифрует ваши намеки. Во-первых, он будет раздражен самим предложением, а во-вторых, тем, как вы его подали — расплывчато и неясно. А ведь именно его гнева вы хотели избежать.

Чтобы повысить шансы на успех, давайте построим разговор по принципам ЧЭНО. Во-первых, мы должны быть **честными** и конкретными — не прятаться за лишними словами и не говорить намеками. Мы должны четко и открыто сформулировать, что нас беспокоит. Глубоко вдохните и переходите к сути.

Не обойтись нам и без **эмпатии**. Признайте, это сложный разговор. Вы достаточно хорошо знаете папу, чтобы предвидеть его реакцию, так что продемонстрируйте свое понимание. Признайте, что он вполне имеет право защищаться и злиться на

вас даже за то, что вы просто подняли этот вопрос. Если это произойдет, будьте готовы и не обижайтесь.

Вот как это может выглядеть:

*— Папа, мне нужно с тобой кое-что обсудить, — говорите вы. — И я думаю, это будет нелегкий разговор (**эмпатия**). Я хочу поговорить о твоем зрении и его возможном влиянии на твое вождение (**честность**).*

*— У меня нет проблем со зрением, как и с вождением, — отвечает отец, даже не поднимая взгляда. — Все в порядке.*

*— Хорошо, но меня беспокоит дегенерация желтого пятна. Врач сказал, что болезнь прогрессирует и начинает влиять на твою зрительную ось (**честность**). Я знаю, насколько вождение важно для тебя (**эмпатия**), и, думаю, мы оба отдали бы что угодно, чтобы избавиться от этой болезни (**эмпатия**). Но я волнуюсь, что из-за нее ты можешь попасть в аварию, пострадать сам или причинить боль кому-то еще (**честность**).*

Отец смотрит на вас, и он явно раздражен.

*— И что же, ты собираешься отобрать у меня права? — спрашивает он. — Я вожу дольше, чем ты живешь, и ни разу не попал в аварию, а теперь мой собственный ребенок пытается запретить мне водить?!*

Хммм… он злится и защищается, но вы наверняка это предвидели. Это очень важный момент. Как вы инстинктивно хотите отреагировать на его гнев и защиту? Может быть, «Папа, это нечестно, я просто пытаюсь помочь» или «Папа, я не отбираю у тебя права, не драматизируй! Почему ты просто не можешь меня выслушать?»

И кто теперь злится и защищается? Не позволяйте его реакции втянуть вас в его стиль общения. Ведь вы знали, что к этому

все и придет. Итак, стойте на своем и продолжайте придерживаться принципов ЧЭНО: максимально уважайте его независимость. Вы должны поддержать его решение отказаться от вождения, а не делать этот выбор за него (хотя бы до тех пор, пока вождение не станет для него слишком опасным). Наконец, слушайте его очень внимательно и отражайте его слова, чтобы выразить свое понимание. Будьте тактичны и не реагируйте рефлекторно.

*— Пап, я вижу, что ты злишься на меня. Похоже, тебе кажется, что я на тебя нападаю (**отражение**).*

*— Я знаю, что ты не нападаешь, но ты волнуешься по пустому поводу.*

*— Я очень на это надеюсь, папа. Ты прав, ты ни разу не попадал в аварию за все эти годы — ты отличный водитель (**отражение**), но мы не можем игнорировать тот факт, что твое зрение будет ухудшаться (**честность**). Конечно, только ты можешь знать, как это на тебя влияет. И я хочу, чтобы ты сам решил, когда придет время отказаться от вождения (**независимость**).*

*Отец со вздохом отвечает:*

*— Я знаю.*

*— Я просто хочу, чтобы мы могли поговорить, когда это станет проблемой (**честность**). Это не твоя вина (**эмпатия**), но мысль о том, что ты можешь попасть в аварию, пугает меня до смерти (**честность**).*

*— Я знаю, я тоже этого не хочу. Честно, прямо сейчас проблем нет. Обещаю, я буду присматривать за этим. Ха! — добавляет отец шутливо. — Серьезно, я скажу, если станет хуже или возникнут проблемы. Я бы не стал водить машину, если бы знал, что это может кому-нибудь навредить.*

Все время вы пытались сосредоточиться на проблеме и не реагировать на защиту или гнев отца. Вам не нужен спор, и вы стараетесь быть мягче. Благородная цель, открытость и понимание позволяют вам начать обсуждение этого вопроса и продолжить его в будущем. Он взял на себя обязательство следить за ситуацией и сообщить вам, когда появятся проблемы. Он также пообещал бросить вождение, если это станет опасно или рискованно — вы заключили своего рода поведенческий контракт.

Теперь вам нужно набраться терпения и уважать его обещание. Он может вернуться к этому вопросу через месяц, неделю или даже вечером того же дня, переварив все и поняв, что уже не справляется с вождением. Важно, что ваш раппорт был создан на твердой почве, и теперь у него есть возможность развиваться.

Такой подход сперва может показаться неудобным. Но не отходите от конечной цели и тщательно обдумывайте все свои реплики. Это не всегда легко. Может показаться, что вы бесконечно сопротивляетесь своим инстинктивным реакциям. Но чем больше вы практикуете и внедряете эти принципы в свою коммуникацию, тем естественней они будут казаться и легче даваться.

Давайте рассмотрим каждый из принципов ЧЭНО.

## Честность

*Я придерживаюсь принципа, одинаково применимого в общественных делах и в частной жизни: честность — лучшая политика.*

Джордж Вашингтон,
напутственная речь

«Будьте честны с другими людьми» — звучит как простой и понятный совет. Но и в честности легко преступить границу. Если вы будете слишком прямолинейным или эмоциональным, другому человеку будет сложно воспринять вашу мысль.

**Эмили:**

Несколько лет назад я вернулась в США, чтобы повидаться с семьей, и обнаружила, что мама стала менее подвижна из-за прогрессирующего артрита в коленях и тазобедренных суставах. Я знала о ее болезни, но понятия не имела, насколько далеко все зашло. Она пыталась жить как раньше, отказываясь от трости и даже не задумываясь об инвалидной коляске. Однажды ночью я застала ее наверху лестницы, когда она шла спать и рыдала от боли.

Она сказала:

— Все нормально, милая, через минуту все пройдет. У меня так каждый вечер.

На следующее утро за завтраком я сказала ей:

— Мама, ты инвалид.

Она посмотрела на меня так, будто я дала ей пощечину.

Я сказала:

— Тебе нужна инвалидная коляска, парковочное удостоверение инвалида и все такое. Ты не можешь продолжать жить как раньше, это просто смешно. Какие бы изменения ни произошли в будущем, сейчас ты должна признать, что ты инвалид.

Мои слова явно шокировали ее, и она очень на меня рассердилась.

— Я не инвалид! Не преувеличивай! — сказала она, защищаясь.

— Мам, ты не можешь пройти и пятидесяти метров или подняться по лестнице без ужасной боли. Ты инвалид, и тебе придется принять это, — возразила я.

Мы продолжали спорить несколько минут, пока она не сказала со слезами на глазах:

— Почему ты так жестока со мной? Ведь мне и так нелегко с этим справляться!

— Потому что я люблю тебя и не могу смотреть, как ты страдаешь каждый день, вот почему, — ответила я, тоже сквозь слезы.

Я была слишком груба, и мы обе были на эмоциях. Говорила ли я правду? Да. Мной двигала любовь? Да. Но я говорила слишком резко и, следовательно, слишком жестоко, чтобы это можно было воспринять адекватно.

Есть китайская пословица: «Не прогоняй муху со лба друга топором». Она подразумевает следующее: задействуй столько силы, сколько необходимо для выполнения задачи, иначе можешь сделать только хуже.

***Не нужно скрывать правду за тысячью слов, но и не стоит бить ей по лицу как мокрой тряпкой, особенно по лицу близкого человека.***

Для успешного раппорта необходимо, чтобы честность сопровождалась долей чувствительности. Только так вам удастся достичь цели.

Вот три способа внести честность в ваши взаимодействия так, чтобы это привело к раппорту:

1. Избегайте обмана или уловок;
2. Говорите ясно, объективно и прямолинейно;
3. Сохраняйте спокойствие — пусть эмоции останутся за дверью.

## Обмани меня раз...

Случай с Колином Стэггом, упомянутый в предыдущей главе, иллюстрирует, что обман и принуждение не помогают получить от людей желаемое, а если и помогают, то это не всегда приводит к лучшему результату. Манипуляция через обман — рискованная стратегия, которая далеко не всегда выдерживает испытания временем или обстоятельствами. Часто она работает только до тех пор, пока человек не узнает, что его обманули.

Крис Макки и Грег Миллер в своей книге *Interrogators* обсуждают, как в Афганистане с помощью театрализованного обмана военные пытались вытащить из заключенных информацию[1]. Американский солдат изображал из себя арабского полковника и должен был убедить задержанных, что их собираются отправить в страны Персидского залива, где «местные жители славились своей жестокостью, а их страсть к пыткам наводила страх на весь арабский мир». Задумка ясна: допрашивающие хотели вызвать у заключенных страх смерти или пыток и тем самым заставить их говорить. И они правда говорили, но едва ли что-то полезное. В конечном счете выяснялось, что информация, полученная с помощью этого хитрого маневра, едва ли была тактически значима. Как подтверждают Макки с Миллером, обман все равно раскрывался, как только самолеты с заключенными приземлялись в Гуантанамо, и те понимали, что они не в странах Персидского залива. Все это не давало больших результатов, зато значительно усложняло дальнейшее взаимодействие с заключенными.

Полицейские опросы не должны основываться на манипуляциях, обмане и принуждении, как и отношения с близкими нам людьми. Такая тактика в одну секунду может подорвать доверие, столь необходимое в отношениях.

---

[1] Mackey C., Miller G. The Interrogators. — Little, Brown, 2004.

Представьте, что вы попытались обманом или уловкой заставить отца перестать водить машину. Например, подделали письмо от врача, в котором тот велит отказаться от вождения и сдать права. Это могло бы сработать. Но как только обман раскроется, ваши отношения с отцом, скорее всего, будут разрушены, и он никогда больше не будет доверять вам (или врачу!).

## Услуга за услугу

Еще одна мощная тактика убеждения — реципрокальность.

***Реципрокальность — это тип обмена, при котором один предлагает что-то другому в надежде, что тот почувствует обязанность дать что-то взамен.***

Такая тактика имеет доказанный психологический эффект: она побуждает людей относиться более благосклонно к тем, кто им что-то дает[1]. Согласно исследованиям, когда официант предлагает посетителям мятные леденцы после еды, ему оставляют более щедрые чаевые, особенно когда это воспринимается как теплый жест с его стороны, а не само собой разумеющееся событие[2].

Но в сфере допросов такие неуклюжие попытки социального убеждения лишь поставят нас в неловкое положение. Если, допрашивая вас, я предложу вам чашку чая, может я и стану вам чуть более симпатичен. В ответ, возможно, вы предложите мне мятный леденец или жвачку. Или даже придержите для меня дверь, когда мы будем выходить из комнаты. Но расска-

---

[1] Чалдини Р. Психология влияния. — М.: Бомбора, 2018.

[2] Стромец Д.Б., Ринд Б., Фишер Р., Линн М. Подсластить кассу: как использовать конфеты для увеличения чаевых в ресторане // Journal of Applied Social Psychology. — 2002, 32(2). — С. 300–309.

жете ли вы о том, как ваш дядя тайно встречался с талибами?[1] Вряд ли.

Здесь возникает вопрос пропорциональности. Я должна предложить вам что-то достаточно ценное, чтобы вы рассмотрели сделку. Что это может быть? Ваша свобода? Вызволение вашего ребенка из опасной зоны? Передача письма жене до вашей экстрадиции? Обещание не отправлять вас в страну, где жестоко пытают заключенных?

Это может убедить вас рассказать мне что-нибудь ценное. Возможно, вы даже будете готовы сдать своего дядю в обмен на эти услуги. Но что, если я не смогу всего этого обеспечить? Что, если я не собираюсь выполнять эти обещания? Многие люди могут подумать: «Ну и кого это волнует? Они заговорят, так какая разница, правду мы говорим или ложь? Обещание террористу — не такое уж важное обещание».

Но когда вы не выполняете свои обещания — даже если не считаете оппонента достойным обещаний — вы становитесь лжецом. Лжецом в глазах оппонента и в глазах всех, с кем он общается. Теперь вы нечестный человек, и в следующий раз, когда вы снова захотите воспользоваться этой уловкой, вам придется надеяться, что новый человек не знает о вашей репутации обманщика.

Вспомним, какой ущерб нанес банку *Wells Fargo* скандал с фальшивыми чековыми и сберегательными счетами[2]. Банк, который существовал с 1852 года и относительно удачно пережил Великую депрессию, из-за этих обманов опустился ниже некуда. Вряд

---

1 Участники исламистского движения «Талибан».

2 С 2011 года сотрудники Wells Fargo открыли 2 миллиона банковских счетов и кредитных карт от имени своих клиентов без их ведома с целью создать комиссионные для компании и дать возможность сотрудникам выполнить агрессивный план продаж. После расследования банку были предъявлены обвинения в незаконном открытии счетов. В 2016 году банк был оштрафован на 185 миллионов долларов, были уволены 5300 сотрудников.

ли *Wells Fargo* будут еще за что-то помнить, настолько сильный ущерб потерпела его репутация. Хотите ли вы вместе с вашей организацией заслужить славу лжецов и обманщиков? Насколько разрушительно это будет для ваших долгосрочных целей?

В своей книге Джеймс Митчелл (психолог и бывший член ВВС США, которого называют «создателем усовершенствованных методов допроса», применявшихся после 11 сентября) описывает, как во время допросов использовались пытки водой, чтобы «размягчить заключенных»[1]. Задержанным часто говорили: «Все зависит от тебя. Просто скажи нам, что мы хотим знать, и все закончится». Иногда подозреваемые раскрывали уже известную информацию. Но раз они заговорили, полагали допрашивающие, то могут сказать еще больше, поэтому нарушали свое «обещание» и продолжали пытку. Задержанные быстро усваивали урок: «Неважно, говоришь ты или нет, они не остановятся. Лжешь ты или говоришь правду, это будет продолжаться. Выхода нет — нужно просто терпеть». Решительность крепнет, ненависть растет.

Учитывая цену таких уловок, они должны хотя бы приносить результат. В случае с *Wells Fargo* банк практически не получил никакой прибыли: открытие фальшивых счетов было связано с отчаянными попытками служащих достичь постоянно растущих и невыполнимых планов, которые устанавливало руководство. Но вместо достижения цели такие действия привели к огромным штрафам, финансовым санкциям, потере работы для тысяч сотрудников и беспрецедентному репутационному ущербу. Если говорить о допросах, где усовершенствованные методы обещали добыть больше информации, то выгоды не было вовсе[2], зато это привело к расследованию со стороны

---

1 Mitchell J. Enhanced Interrogation: Inside the Minds and Motives of the Islamic Terrorists Trying to Destroy America. — Random House, 2016.

2 Хотя эти методы не были эффективны для получения информации, они обеспечили Митчеллу и его единомышленникам 81 миллион фунтов стерлингов по контракту с ЦРУ. См.: https://www.nbcnews.com/storyline/cia-torture-report/cia-paid-tortureteachers-more-80-million-n264756.

сената и репутационному ущербу разведывательного и психологического сообществ.

ЦРУ 83 раза пытало водой подозреваемого террориста Аль-Каиды и использовало другие методы пыток, включая принудительное раздевание, лишение сна, заточение в маленькую коробку, пытку неудобной позой и физическое насилие[1]. Напрашивается вопрос: в какой момент эта техника должна была начать работать? В пятидесятый раз? Сотый? И если не важно, работает она или нет, то что же важно?

Итак, говорим ли мы, что вы никогда не сможете добиться сотрудничества, предложив сделку или бартер? Исключаем ли мы из родительского арсенала подкуп или, не дай бог, Деда Мороза? Вовсе нет. Но чтобы использовать торг и не повредить раппорту, вы должны обещать только то, что в силах выполнить, и, если вы что-то обещаете, вы должны выполнить это. Не пытайтесь использовать уловки или блеф, чтобы повлиять на людей, с которыми вы хотите наладить доверительные отношения — будь то ваши клиенты, ваш партнер, ваши родители или ваши дети. Обманщикам никто не верит.

## Не слишком мягко, не слишком жестко

Мы советуем по возможности быть прямыми и честными. Однако везде необходим баланс — не стоит уклоняться или колебаться, но и не будьте слишком резкими. Когда мы говорим «будь честным», мы говорим не о жестокой честности, которая может сделать больно, а об искренности и прямоте, проясняющих ваши намерения.

Желание избежать конфликтов нередко препятствует коммуникации. Как часто в нашу эпоху текстовых сообщений и элек-

---

[1] Уивер М. ЦРУ подвергало подозреваемых из Аль-Каиды пытками водой 266 раз // Guardian [Электронный ресурс] URL: https://www.theguardian.com/world/2009/apr/20/waterboarding-alqaida-khalid-sheikh-mohammed (дата обращения: 26.09.2019).

тронной почты у вас появляется искушение приукрасить неприятные новости? Порой мы пытаемся либо полностью избежать разговора и ходим вокруг да около неприятной темы, либо подходим к теме сложными путями, поскольку хотим обойти стороной прямой вызов или конфликт. Но такая избегающая коммуникация часто лишь ухудшает ситуацию.

Представьте, что ваш коллега по работе (назовем его Джон) постоянно обсуждает с вами идеи проектов, а на общих собраниях выдает их за свои. Что бы вы хотели сделать или сказать ему?

Как минимум, вы будете этим недовольны. Но кажется, что ситуация не стоит разборок и последующих сплетен. Поэтому вы можете подойти к этой ситуации пассивно: распространять по офису информацию о том, что Джон — плагиатор, и игнорировать его попытки заговорить с вами на кухне. Так может продолжаться месяцами. Каждый раз при встрече с Джоном вы будете чувствовать прилив негативных эмоций, и вам все меньше будет хотеться возвращаться на работу. При этом проблема его поведения и признания вашего вклада также не решится.

В конце концов, это может закончиться громким выяснением отношений с обличениями, обвинениями и гневным разбрасыванием вещей Джона по всему офису. Это перебор с прямолинейностью.

Возможен и другой исход: ваш гнев будет медленно кипеть внутри вас, каждый день влияя на вашу уверенность и настроение, пока вы не решите сменить работу, чтобы не быть рядом с Джоном. А это уже перебор с мягкостью.

Так почему бы просто не сказать все честно и прямо? Вы вполне имеете право сказать Джону, что, озвучивая ваши идеи, он должен упомянуть и вас. Почему это так сложно сделать? Ведь лучше сразу решить проблему, чем избегать конфликта, который никуда не денется и будет давить на вас изнутри.

Часто мы беспокоимся, что прямая постановка вопроса приведет к чрезмерным эмоциям и очень неловкой и неприятной сцене выяснения отношений. Вместо этого мы просто молчим, а переживания пожирают нас изнутри. Наконец, мы срываемся или убегаем от этой ситуации.

Как же донести свое послание достаточно ясно, но без перебора, и решить проблему? К счастью, в этой ситуации нам на подмогу приходит время. Мы не обязаны реагировать немедленно, поэтому можем немного подумать над словами.

Во-первых, нужно решить, что вы хотите в итоге получить: извинение, публичное признание вашего вклада или обещание Джона, что это больше не повторится? Как только цель определена, нужно подготовить речь, а затем попрактиковаться перед зеркалом или, еще лучше, перед другим человеком. Так вы поймете, верно ли подобрали слова, и потренируетесь сдерживать эмоции. Возможно, это звучит слишком серьезно для одного короткого разговора, но именно так вам будет проще собраться с мыслями.

В итоге ваш разговор может выглядеть примерно так:

> **Вы:** Джон, мне нужно поговорить с тобой о ситуации, которая беспокоит меня уже несколько дней. В понедельник мы обсуждали контракт, и ты попросил меня поделиться полезными идеями и предложениями по его развитию.
>
> **Джон:** Да, помню, спасибо тебе за советы.
>
> **Вы:** Но когда ты представлял стратегию команде, ты преподнес все как исключительно свои идеи, и мне это не понравилось (*три глубоких вдоха*).
>
> **Джон:** (*немного шокирован*) Ну, я не помню точно, как все было. Помню, что мы обсуждали это в понедельник, но ведь написал все я. В любом случае, ты знаешь, что я пытаюсь получить повышение. Это правда так важно?

**Вы:** (*не обращаете внимания на защиту и отговорки Джона*) Я понимаю, что ты сам все написал, и я никак не пытаюсь преуменьшить твой вклад, но хотелось бы, чтобы ты поблагодарил меня за мой вклад перед всей командой. Для меня это действительно важно.

**Джон:** Жаль, если тебе кажется, что я все исказил. Как по мне, ты немного драматизируешь, но я готов донести до остальных, что эти идеи — результат наших совместных усилий. Не люблю, когда кто-то считает меня нечестным.

**Вы:** Спасибо, Джон, я это очень ценю.

Часто честность требует сдержанности. Чтобы оставаться сосредоточенным, нужно понимать, чего вы хотите достичь. В этом случае необходимо, чтобы Джон подтвердил ваш вклад перед вашей командой. Вы не собираетесь оскорблять его или настраивать против него весь офис. В конце концов, вам нужно решение проблемы, а не месть.

Если бы вы были тем самым коллегой, который забрал себе всю славу, какие бы действия показались вам более приемлемыми? Сплетни в офисе? Пассивно-агрессивное письмо? Или прямой разговор? Будь я Джоном, мне могли бы не понравиться ваши слова, но это показалось бы мне лучшим выходом из ситуации. Я буду уважать вас за это и постараюсь все уладить.

Недовольному человеку кажется, что намного проще игнорировать проблему или выразить все в письме — не придется контролировать эмоции и устраивать сцены. Но такое пассивное общение способно породить недоверие и негодование, которых можно избежать при общении вживую.

***Мы постепенно теряем навык разговаривать с глазу на глаз, ведь технологии позволяют нам избежать этого и спрятаться за экраном.***

Сегодня текстовые сообщения — самая распространенная форма общения среди людей младше 50 лет в Великобритании и США[1, 2, 3]. Однако общение такого рода может восприниматься как пассивное или избегающее, что вредит раппорту гораздо больше, чем прямота и открытость, даже если предмет разговора не самый приятный.

Уход от конфликта — это обычное дело не только в межличностных отношениях, но большая проблема крупных компаний. Сейчас мы очень много работаем над тем, что называем «*практикой избегания*» в организациях. При использовании модели избегания организация намеренно или в силу обстоятельств пытается справиться с ситуацией пассивно или косвенно, а не противостоит ей и не пытается решить конфликт напрямую. Достаточно взглянуть на недавние примеры громких организационных скандалов, чтобы увидеть проблемы, которые может вызвать практика избегания. Расследование *Guardian* по заявлениям о сексуальных домогательствах в университетах Великобритании выявило серьезные проблемы с коммуникацией со стороны организаций[4]. За шесть месяцев студенты подали 160 заявлений. Многие жертвы сообщили, что их убеждали не подавать официальную жалобу, или что их заявления остались без внимания. Реакция Католической церкви на обвинения в сексуальном насилии

---

1 Отчет о рынке связи (2012) // Ofcom [Электронный ресурс] URL: https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0013/20218/cmr_uk_2012.pdf (дата обращения: 08.10.2019).

2 Ньюпорт Ф. Новая эра общения // Gallup [Электронный ресурс] URL: https://news.gallup.com/poll/179288/new-era-communication-americans.aspx (дата обращения: 08.10.2019).

3 Альтон Л. Телефонные звонки, тестовые сообщения или электронная почта? Как миллениалы предпочитают общаться // Forbes [Электронный ресурс] URL: https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/05/11/how-do-millennials-prefer-to-communicate/ (дата обращения:08.10.2019).

4 Бэтти Д., Бенгтссон Х. Почему истинные масштабы университетского харрасмента так трудно раскрыть // Guardian [Электронный ресурс] URL: https://www.theguardian.com/education/2017/mar/05/why-the-truescale-of-university-harassmentis-so-hard-to-uncover (дата обращения: 09.11.2019).

над детьми — еще один пример практики избегания в глобальном масштабе[1]. Обвинения часто не расследовались до конца, а виновных переводили в другие места, где они продолжали служить в церкви.

Еще один пример: сотрудники отдела кадров не всегда способны справиться с издевательствами и домогательствами на рабочем месте. Часто они поддерживают и успокаивают предполагаемую жертву, а обидчиков просто переводят в другой отдел, где они продолжат вести себя в том же духе до следующей жалобы. Возможно, вы сами были свидетелем, когда обидчикам или агрессорам удавалось избегать наказания, потому что никто не хотел напрямую им противостоять.

И хотя люди не любят начинать сложные разговоры, боюсь, это просто часть взрослой жизни. Каждый из нас попадает в такие ситуации, поэтому лучше наращивать свою уверенность и укреплять необходимые навыки, чем постоянно убегать от проблем. Самый лучший подарок, который вы можете себе сделать, — это научиться быть конкретным, уравновешенным и конструктивным.

Чаще всего мы жалеем, что не озвучили свои мысли во время важного разговора. Мы не хотим его портить, поэтому колеблемся и молчим, а потом жалеем. Частично это происходит из-за желания избежать конфликта, частично — из-за уверенности, что высказанная мысль выставит нас агрессивными или наглыми.

Но когда обстоятельства подталкивают вас преодолеть этот барьер, когда ситуацию уже невозможно игнорировать, у вас появляется прямота, твердость и уверенность. Например, спор с медперсоналом спас жизнь нашему сыну, когда он был совсем маленьким и лежал в больнице. Иногда, даже когда все

[1] Как обвиняемые священники перемещались по всему миру // USA Today [Электронный ресурс] URL: https://usatoday30.usatoday.com/news/religion/2004-06-19-churchabuse_x.htm (дата обращения: 09.11.2019).

социальные нормы говорят молчать, но мозг готов кричать, приходится обрести голос.

Подумайте, где эта граница, за которой вы не можете не говорить прямо. Не стоит ли передвинуть ее? Было ли такое, что вы не могли решить проблему, поскольку избегали конфликта, и все становилось только хуже? Разрешите себе говорить — не жестко, придирчиво или злобно, а прямо и напористо. Старайтесь не уклоняться от реальной проблемы: может, вы хотите, чтобы ваш партнер проводил с вами больше времени; или ваш ребенок-подросток перестал пить или курить; а может, у ваших родителей ухудшается здоровье и нужно принимать меры. Это трудный разговор, но он поможет вам укрепить доверие и все прояснить.

Будьте смелыми и конкретными.

## Keep calm and carry on[1]

Контролировать эмоции — сложная, почти невыполнимая задача, особенно если речь идет об очень напряженной или личной ситуации.

***Если эмоции берут верх,***
***разговор может занести куда угодно.***

Следовательно, *необходимо* контролировать эмоции, чтобы иметь возможность направлять разговор на путь осмысленности и продуктивности. Но легче сказать, чем сделать!

Когда из-за чьих-то действий или слов мы чувствуем себя оскорбленными или осужденными, мы чувствуем атаку и пытаемся защищаться. Даже простое замечание может спрово-

[1] Keep Calm and Carry On (с *англ.* — «Сохраняйте спокойствие и продолжайте действовать») — надпись на агитационном плакате, произведенном в Великобритании в 1939 году в начале Второй мировой войны.

цировать резкую реакцию. Например, если ваш партнер критикует то, как вы складываете белье, вы можете неожиданно рассердиться и почувствовать себя подавленным. Вы можете тоже ответить критикой, и с белья спор перейдет и на все ваши отношения. Другой классический пример: кто-то критикует, как вы водите. Вам могут сказать: «Осторожно! Ты едешь очень близко к стене!». Наша инстинктивная реакция — защищаться и кричать в ответ: «Нормально я еду, ты ничего не понимаешь!», даже если после этого мы действительно царапаем бок машины. Я помню, что у моих дедушки и бабушки было правило — вежливо реагировать на все комментарии о вождении со стороны того, кого ты везешь: «Большое спасибо за совет, дорогая».

Трудно бороться с естественным инстинктом защиты от критики, но нецелесообразно и не обязательно отдавать эмоциям бразды правления — так вы лишь окажетесь во власти ответов другого человека и будете реагировать на автопилоте, без какой-либо цели и стратегии. Естественно, но неразумно подчиняться только эмоциональному мозгу. В моменты эмоциональной перегрузки он часто блокирует те мысли, которые смогли бы нас успокоить.

Для контроля внутреннего голоса требуется самообладание и вдумчивая практика. Только так можно научиться регулировать его громкость и сохранять спокойствие. Когда в следующий раз вы будете шокированы, расстроены, оскорблены, обижены или смущены словами другого человека, сделайте паузу. Если они так повлияли на вас и ваше настроение, проанализируйте ситуацию, ведь она наверняка еще повторится. Обратитесь к своим истинным чувствам, постарайтесь найти самый объективный ответ. Подумайте про себя: «Мне интересно, чего добивается этот человек, когда так со мной разговаривает. Что он на самом деле пытается мне сказать?»

Попытайтесь определить посыл сказанного. Как только вы решите, что расшифровали сообщение, обсудите это с собесед-

ником. Скажите: «Мне кажется, ты навязываешь мне чувство вины/обиды/смущения из-за моего выбора диеты/партнера/образа жизни, и ты ждешь от меня каких-то перемен. Это так?» или «Мне кажется, когда я говорю с тобой о чем-то личном — о твоей работе, детях, здоровье — ты злишься. Тебе некомфортно говорить со мной на личные темы?»

Когда вы прямо и честно говорите о своих чувствах по поводу поведения окружающих, вы можете предотвратить конфликт и не допустить, чтобы вам насолили люди, которые не привыкли, что им могут дать отпор. Но будьте готовы к любому ответу — попытайтесь понять точку зрения другого человека, даже если вы с ней не согласны. Прямолинейность поможет вам избежать скопления бурлящих непроработанных эмоций — они лишь навредят вашим отношениям.

## Памятка честности

1. Не пытайтесь повлиять на других уловкой или обманом. Правда может причинить боль, но обман, даже во благо, так подрывает доверие, что вернуть его очень сложно. По возможности будьте как можно честнее;

2. Говорите прямо и ясно. Старайтесь не выбирать пассивные формы коммуникации, вроде электронной почты или текстовых сообщений, когда вам нужно сделать важное заявление. Из-за этого могут возникнуть проблемы с пониманием ваших слов. Вовремя сказать тяжелые слова — это редкое умение, оно требует смелости и понимания. Практикуйтесь, практикуйтесь и еще раз практикуйтесь в нем, пока не почувствуете себя более уверенно и комфортно;

3. Контролируйте эмоции, чтобы верно донести свою мысль. Это самое сложное, особенно в ситуациях, когда эмоции накалились до предела и уходят корнями в самое сердце. Но честность подразумевает максимально объективное отражение действительности. Старайтесь не омрачать свое сообщение лишними сценами и эмоциями. Вот несколько советов, которые могут вам помочь:

   Приостановите свою реакцию, сосчитав до десяти или открыто признавшись собеседнику, что для ответа вам нужно немного времени;

   Постарайтесь отвлечь свой эмоциональный мозг (попробуйте сильно сжать большой и указательный пальцы или выберете себе успокаивающее слово, например, «спокойствие», и произносите его три раза, прежде чем ответить);

   Наконец, во время ответа убедитесь, что сосредоточены на цели. Какую именно проблему вы пытаетесь решить? Сосредоточьтесь на проблеме и не взваливайте на других свои эмоции.

## Эмпатия

*Прежде попробуй выучиться одному нехитрому фокусу, Глазастик. [...] Тогда тебе куда легче будет ладить с самыми разными людьми. Нельзя по-настоящему понять человека, пока не станешь на его точку зрения. [...] Надо влезть в его шкуру и походить в ней*[1].

Аттикус Финч,
персонаж романа Харпер Ли
«Убить пересмешника»

Как и в случае со словом «раппорт», слово «эмпатия» используют часто, но не всегда правильно. Многие думают, что эмпатия — нечто вроде сострадания или добросердечности по отношению к другому человеку, с тем самым путают ее с сочувствием. Но эмпатия — это, в первую очередь, попытка искренне понять мысли и чувства человека. Важны не столько мягкость и доброта, сколько аналитический интерес к выявлению убеждений и ценностей собеседника. Это ключ к пониманию его поведения и к проникновению «в его шкуру».

С детства человека необходимо окружить эмпатией, чтобы по мере взросления он сам мог развить в себе этот навык. Согласно исследованиям, уже в восемь-десять месяцев младенцы проявляют признаки эмпатии, когда кто-то рядом нервничает или расстраивается[2]. Эмпатия связана как с генетическими факторами, так и с факторами окружения, и это не фиксированная черта. Эмпатичные дети с гораздо большей вероятностью станут эмпатичными взрослыми, которые относятся к другим с уважением и пониманием, поэтому важно, чтобы окружающие ребенка взрослые поощряли и развивали в нем способность к эмпатии[3].

---

1 Перевод Н. Галь, Р. Оболонской.

2 Давыдов М., Зак-Ваксλер К., Рот-Ханания Р., Кнафо А. Беспокойство за других на первом году жизни: теория, доказательства и возможности для исследований // Theory, evidence, and avenues for research. — 2013, 7(2). — С. 126–131.

3 Мальти Т., Онгли С., Пеплак Дж., Чаппаро М., Бухманн М., Дзуффиано А., Цуй Л. Как дети сочувствуют, испытывают чувство вины и рассуждают о помощи, сотрудничестве и щедрости // Child Development. — 2016, 87(6). — С. 1783-1795.

Как и с большинством других навыков, взрослым гораздо сложнее развить в себе эмпатию. Работая с теми, кто регулярно проводит допросы, мы поняли, что среди всех навыков именно ее сложнее всего подтянуть с базового уровня. Это сложная, но выполнимая задача, которая требует мотивации и решительных усилий. Недавно мы провели исследование, в котором работали с 48 супружескими парами[1]. За шесть месяцев показатели супругами улучшились, и те партнеры, которые преуспели больше всех, сообщали о большей удовлетворенности своими отношениями.

## Этап 1: Узнайте себя

***Первый шаг на пути к эмпатии — научиться находить общий язык с собой и описывать свои мысли и чувства, когда с вами что-то произошло.***

Например: «Мне стало страшно», «Это показалось мне несправедливым», «Я почувствовал, что я больше тебе не нравлюсь».

Наверняка вы знаете взрослых людей, которым очень сложно сделать даже этот шаг. Когда их спрашивают о причине их действий, они с трудом подбирают слова, чтобы описать мысли и чувства, лежащие в основе своих поступков. Когда вы спрашиваете, что они чувствовали по какому-либо поводу, они отвечают: «Не знаю». Когда вы спрашиваете, о чем они думали в определенное время, они отвечают: «Не могу вспомнить». Способность понимать собственные мысли и чувства очень важна. Самосознание лежит в основе навыков межличностного общения. Если сложно проработать собственные чувства, скорее всего, вы не способны понять мысли и чувства окружающих.

---

[1] Килпатрик С., Биссоннетт В., Русбулт К. Эмпатическая точность и адаптивное поведение молодоженов // Personal Relationships. — 2002, 9(4). — С. 369-393.

Навыки общения и у взрослых, и у детей развиваются в процессе взаимодействия с другими людьми. Чтобы научиться открыто говорить о своих мыслях и чувствах, нам нужно, чтобы окружающие действительно хотели нас понять и показывали это. Только в этом случае обсуждение нашего опыта с другими поможет лучше понять себя. Если у вас есть с этим проблемы, найдите того, кому вы достаточно доверяете и можете открыться, не боясь показаться уязвимым, и открыто поделитесь с этим человеком сокровенными мыслями и чувствами. Это будет момент настоящей близости.

При этом не обязательно разыгрывать целую драму — достаточно поделиться самыми обыкновенными и даже скучными мгновениями вашей жизни. Расскажите о своей черте характера, которая вас раздражает, например, что вы покупаете лишнюю еду. Вспомните, когда в последний раз вам приходилось бросать еще нераспечатанный продукт прямиком в мусорное ведро. О чем вы думали? «Ух, как же это раздражает! На этой неделе было столько дел, что у меня не было времени готовить или даже думать о том, что лежит в холодильнике. Ведь невозможно помнить все сроки годности! Все, теперь буду покупать только замороженное». Какие чувства у вас были в этот момент: вина, разочарование, раздражение, негодование?

В ходе разговора вы можете объяснить, что чувствуете вину из-за неспособности сократить отходы, а ведь вы хотели поддержать своего ребенка, который выступает за защиту окружающей среды. Вы можете поделиться разочарованием по поводу того, что в последнее время вам не хватает денег, и вы пытаетесь контролировать расходы на продукты и не заказывать еду в ресторанах. Эти подробные рассказы говорят о ваших ценностях: вы заботитесь о планете, вы хотите поддержать своего ребенка, вы пытаетесь быть более бережливым и избегать расточительства, чтобы сэкономить. Это может привести к гораздо более содержательной беседе, хотя началось все с простого факта, что вам пришлось выбросить огурец.

В более экстремальных ситуациях этот навык будет еще актуальнее. Например, как применить его после ссоры с партнером? Вместо того чтобы зацикливаться на поступках другого человека, поразмышляйте о том, какие мысли и чувства привели вас именно к этому исходу. Подберите слова, чтобы объяснить: «Когда мне это сказали, я подумал...»; «Когда меня бросили, я почувствовал...»; «Когда я писал это сообщение, я хотел...». Умение описать собственное поведение, соотнеся его со своими мыслями и чувствами — большой шаг к освоению эмпатии.

## Этап 2: В твоей шкуре

***Второй этап — поставить себя на место другого человека и представить, что вы почувствуете, если с вами случится то же, что и с ним.***

Мы начинаем развивать этот навык в возрасте от трех до шести лет. Ребенок сравнивает собственный опыт с чужим и понимает: раз он сам расстраивается, когда не находит любимого плюшевого мишку, то и его друг будет переживать из-за потери любимой игрушки. Также дети могут соотнести себя с гипотетическими событиями, например, с персонажами фильмов. Когда мама Бэмби умирает, они представляют, как бы они себя чувствовали, если бы потеряли свою маму, и грустят. На втором этапе развития эмпатии вам необходимо научиться представлять чужие чувства, будь это ваш друг, партнер, босс или Бэмби.

Лично нам как паре выпало много возможностей для практики на втором этапе. Нам обоим постоянно приходится работать сверхурочно или вдали от дома. Из-за этого мы неизбежно меняемся домашними ролями. Если один из нас вернулся домой после 15-часового рабочего дня, другой может представить себя на его месте, потому что неделю назад прошел через то же самое. Мы оба знаем, что уставший путешественник, ко-

торый с четырех утра варился в общественном транспорте, с приездом домой захочет просто бросить свои вещи и плюхнуться на диван.

С другой стороны, тот, кто сидел дома, может, и поработал всего восемь часов, но после этого заварил чай, прибрал кухню, пропылесосил гостиную, развесил белье и два часа помогал детям с домашним заданием. Этот человек тоже может захотеть плюхнуться на диван! Так что же нам делать? Должны ли мы выяснять, у кого был самый тяжелый день? Должны ли мы меряться усталостью?

Часто, когда мы так ждем от кого-то сочувствия, другой человек может нуждаться в нем в равной мере. Например, когда кто-то говорит: «У меня совсем не осталось сил. Не сплю с четырех утра!», мы вначинаем думать, как устали сами, а не пытаемся понять его. Мы можем сказать: «Знаешь, сколько всего мне пришлось сегодня сделать? Я на ногах с шести утра, а ты часами сидишь в поезде, попивая кофе!». «А ты знаешь, какой в поезде ужасный кофе?!» — возражают вам, и так до тех пор, пока вы не обозлитесь друг на друга. В таком разговоре обе стороны чувствуют себя непонятыми, недооцененными и обиженными.

Но если вам знакомы обе эти ситуации, — нескончаемые дела или тяжелые поездки на работу — вам будет гораздо проще поставить себя на место другого человека, ведь вы и сами прошли этот путь. Поэтому, когда ваш партнер расплывется по дивану рыбой-каплей после ужасного дня, вы прекрасно все поймете, ведь вы и сами бывали этой рыбой-каплей!

Для пар, чьи жизни не так пересекаются или распорядок которых сильно различается, понять настроение друг друга может быть гораздо сложнее. Вы можете с завистью смотреть на расписание партнера и думать, что оно намного легче вашего. Здесь очень важно помнить, что эмпатия — это про понимание, а не про соревнование. Вам не нужно сравнивать загруженность своего дня с чужим. Вам нужно попытаться понять, ка-

ково это — прожить такой день. Постарайтесь выразить признательность и уважение к чувствам и опыту партнера, а не просто сравнивайте их со своими собственными. Если вам кто-то небезразличен, этот человек стоит усилий и воображения, которые помогут взглянуть на мир с его точки зрения.

Ученые из Гарвардской медицинской школы провели очень интересное исследование[1]. Они обнаружили, что больше радости от отношений испытывали те пары, где один партнер искренне попытался понять другого, даже если это понимание было не совсем верным. Похоже, мы просто любим тех, кто старается.

## Этап 3: В твоей голове

Представить себя на месте другого — эффективный способ соотнести свой эмоциональный опыт с чужим. Но чтобы перейти к третьему этапу освоения эмпатии, необходимо забраться в чужую голову. Если вы интерпретируете опыт другого человека или персонажа через свои собственные ценности и убеждения, вам может быть трудно понять, как именно этот опыт на них повлиял. Вы можете сопоставлять себя с этим человеком, но не понимать, что же происходит у них голове.

***На третьем этапе эмпатии вы должны спросить не: «Что бы я сделал в этой ситуации?», а «Почему этот человек поступил именно так?»***

Чтобы ответить на этот вопрос, вам нужно научиться забираться в голову другого человека, пропустить ситуацию через его чувства, ценности и убеждения, гендер, возраст и жизненный опыт.

---

1 Коэн С., Шульц М., Вайс Э., Вальдингер Р. В глазах смотрящего: эмпатический вклад партнеров в отношения // Journal of Family Psychology. — 2012, 26(2). — С. 236–245.

Как же понять чужие мысли и чувства? Конечно, порой сделать это просто невозможно, но главное — попытаться. Это важнейший терапевтический навык: внимательно слушая и аккуратно задавая вопросы, вы должны расшифровать, что происходит в чьей-то голове. И чем больше вы пробуете делать что-то сложное, тем лучше у вас это получится. Этот навык — основа психологического консультирования.

Карл Роджерс, психолог и основатель клиент-центрированной психотерапии, считал, что благодаря эмпатии психолог может создать с клиентом прочный терапевтический альянс. Проще говоря, для эмпатии нужно непредвзято и непредубежденно выслушивать клиента, чтобы побудить его самостоятельно проговорить свои проблемы[1]. Роджерс считал, что человек знает себя лучше, чем кто-либо другой. Роль терапевта заключалась в том, чтобы позволить клиенту самому найти решение своих проблем. Клиент, сгенерировавший решение самостоятельно, с большей вероятностью примет и воплотит его, ведь оно исходит изнутри, а не навязывается терапевтом.

Родители каждый день сталкиваются с необходимостью проявлять эмпатию по отношению к своим детям и понимать их чувства. Чтобы добраться до эмпатии третьего уровня, они должны вспомнить, что значит быть малышом и почему его мир рушится, когда он роняет мороженое или его заставляют вылезти из бассейна.

Для 13-летнего подростка первое расставание может быть невероятно мучительным. Вы не можете просто сказать: «Выше нос»; «В море полно других рыб»; «Найдешь кого-нибудь лучше». Все это утверждения с позиции взрослого, а не ребенка, поэтому они не эмпатичны, пусть и правдивы.

---

[1] Rogers, C. (1951). Client-Centered Therapy. Houghton Mifflin. (Издание на русском: Роджерс К. Клиент-центрированная психотерапия: Теория, современная практика и применение. — Институт Психотерапии, 2007.)

## «Малыш и футболка»

Принять точку зрения другого человека значит учитывать его чувства во время объяснения своей позиции. Эта тактика незаменима, когда вам нужно что-то попросить или донести до человека важную информацию. Эмили часто называет этот подход «малыш и футболка».

Представьте себе трехлетнего ребенка, который говорит: «Мамочка, сегодня я хочу пойти в садик в своей футболке с динозавром». Но футболку с динозавром только что постирали, и она мокрая. Если вы просто скажете: «Не получится, милый, она еще мокрая», ребенок скорее всего ответит: «Но я хочу». Затем вы скажете: «Но она же мокрая, ты не можешь идти в садик в мокром». На что он снова ответит: «Но я же хочу». И так будет продолжаться, пока вы оба не захотите лечь на пол и заплакать. Один из вас, возможно, так и сделает.

Но если вместо этого вы скажете: «Я знаю, милый, это твоя любимая футболка. Вижу, как ты хочешь ее надеть и как ты расстроен (здесь даже можно сделать большие печальные глаза). Но она мокрая. Давай сегодня мы ее высушим, а завтра ты ее наденешь, обещаю. Сегодня тебе нужно выбрать какую-нибудь другую футболку с динозаврами».

Возможно, так вы даже не опоздаете в детский сад.

## Просто оставьте меня в покое

Чуть сложнее взглянуть на мир глазами ребенка-подростка — не так просто снова окунуться в это бурлящее море гормонов и эмоций. Сегодня подростки сталкиваются с трудностями, которых мы никогда не испытывали, например, с социальными сетями, интернет-хулиганством и порнографией в интернете. Давайте рассмотрим такой пример: допустим, ваш подросток внезапно стал тихим и замкнутым. Он не хочет обсуждать про-

шедший день, говорить о своих друзьях и в целом разговаривать. По крайней мере, с вами. Кажется, он все больше избегает вас и прячется в своей комнате, не вылезая из телефона.

Некоторые могут сказать: «Да это же самый нормальный подросток». Это правда для большинства родителей и их детей, но «нормальный» не значит «беспроблемный». Если поведение изменилось, то причины этих изменений точно стоит изучить.

Придумайте как можно больше причин, по которым подросток может так себя вести. Что приходит в голову? Наркотики? Проблемы с девушкой/парнем? Интернет-травля? Гормоны? Просто такой период? Также подумайте, какие доказательства существуют для каждой из этих гипотез. Затем попытайтесь поговорить и узнать причину, не предполагая, что вы уже все знаете.

Постарайтесь не перечислять причины, обычно это превращается в словесный пинг-понг и ни к чему не приводит:

*— Что-то с твоими друзьями?*
*— Нет.*
*— Что-то в школе?*
*— Нет.*
*— Обижают в интернете?*
*— Нет.*
*— Дело в девушке?*
*— НЕТ! Боже мой, не говори глупостей! Я в порядке, отстань!*
*— Так дело все-таки в девушке?*
*(Молча уходит)*

В погоне за ответом очень трудно удержаться от игры в угадайку. Но гораздо лучше просто подбодрить и предложить поделиться проблемой. Если вы получили отказ, отпустите. Дождитесь предложения, а не выдавливайте его. Вы можете сказать, что заметили перемены, и привести конкретные примеры:

*— Кажется, тебе нужно больше времени, чтобы побыть наедине с собой, и не очень хочется со мной разговаривать. Я за тебя немного волнуюсь — все в порядке? Могу я чем-нибудь помочь?*

Или так:

*— Ты ведешь себя немного иначе. Если тебе нужно о чем-то поговорить, я здесь. Я не буду осуждать, кричать или злиться, что бы это ни было. Я просто хочу помочь.*

Даже если прямо сейчас с вами не захотят разговаривать, психологически вы открыли дверь. Позвольте ребенку войти в нее, когда он будет готов. Часто предложение поболтать по дороге домой из школы заканчивается безуспешно, но приводит к задушевной беседе перед сном. Мы еще вернемся к важности предоставления выбора в разделе о независимости.

Эмпатия полезна не только для углубления отношений с близкими людьми, она также помогает взаимодействовать с противниками. Для полицейского, проводящего опрос, эмпатия — это натянутый канат, по которому ему приходится идти в попытке одновременно не осуждать допрашиваемого и не вступать с ним в заговор. Согласно нашей статистике, эмпатия позволяет получить от подозреваемых куда более достоверную информацию. Так что эмпатия не всегда связана с дружелюбием и словами поддержки. Не в этом ее суть. Как мы уже говорили, для искренней эмпатии необходимо приложить усилия и попытаться понять другого человека, будь то террорист ИГИЛ, вооруженный грабитель или сексуальный маньяк.

Важно отметить, что понимание чьих-либо мотивов, ценностей или действий не означает, что вы начнете их поддерживать. Вы не обязаны разделять чужие взгляды, но вы должны проявлять искренний интерес к тому, что движет собеседником, не высказывая при этом своего мнения или осуждения.

Например, вы обсуждаете со своим подростком, что он стал курить траву, подружился с главной оторвой школы или постоянно откладывает домашнее задание до последней минуты. У вас может быть вполне конкретное и нерушимое представление обо всем из перечисленного, но пока вы не прислушаетесь к мнению своего ребенка и не поймете его, вы не сможете по-настоящему повлиять на его поведение.

Ваша задача — слушать с терпением и любопытством, проявлять интерес и понимание к словам другого человека, даже если они вам не нравятся и противоречат вашим собственным ценностям. Понимание чужой точки зрения — самый важный инструмент, чтобы направлять другого человека или влиять на него.

## Памятка эмпатии

1. Будьте осознанными. Практикуйте самосознание, связывая свое поведение с мыслями и чувствами, которые их на них влияют;

2. Помните: эмпатия — это не соревнование. Когда соотносите себя с другими, старайтесь как можно чаще смотреть на ситуацию с чужой точки зрения. Не поддавайтесь искушению поспорить, кто больше всех достоин эмпатии. Смотрите на мир чужими глазами как можно чаще. Окружающие почувствуют, что их понимают и уважают, и, в конечном счете, ответят взаимностью;

3. Посмотрите на других с их точки зрения, а не со своей. Постарайтесь отказаться от предрассудков и изучите чужую оптику. Осознайте, что жизненный опыт, который влияет на ваши мысли и чувства, есть не только у вас, но и у вашего ребенка, партнера, коллеги по работе и так далее. Не спешите судить других, основываясь только на своем опыте. Попробуйте взглянуть на действия другого человека с его точки зрения, даже если она противоречит вашим собственным ценностям и убеждениям.

## Независимость

*Возможность выбора — вот главное*
*условие роста человека.*

Джордж Элиот

В межличностном взаимодействии важно, чтобы каждый человек сохранял свою независимость. Ощущение, будто кто-то пытается нас контролировать, очень влияет на наше поведение. Желание свободы выбора связано с инстинктивным стремлением каждого из нас контролировать свою судьбу.

Во время допроса террориста важно вызвать чувство независимости, то есть права выбора. Это очень влияет на стиль его общения с полицией. На первый взгляд, звучит не очень убедительно: зачем кому-то, кто причастен к преступлению и считает вас врагом, что-то вам рассказывать, особенно если вы дадите ему право этого не делать? Разве вам не нужно давить на него или манипулировать, чтобы склонить к сотрудничеству?

Если верить Голливуду, чтобы склонить преступников к сотрудничеству, нужно одновременно угрожать им (мучать, пока не заговорят), завлекать (предложить сделку за признание вины), уговаривать (умолять их говорить из уважения к жертвам), требовать (стучать по столу и указывать) и оказывать постоянное давление (продолжать, пока они не выдохнутся, не сдадутся и все не расскажут). Но голливудские фильмы далеки от реальности.

Наши исследования показали, что ни один из этих методов не помогает добыть надежные данные. Конечно, такое взаимодействие влияет на людей: они становятся более уязвимы, предоставляют ложную информацию или даже ложные признания. Но эта тактика — упрощенный, ленивый способ коммуникации. Хорошие полицейские опросы, как и отношения с близкими, не должны основываться на манипуляциях, обмане и принуждении.

***Мы хотим, чтобы наш партнер был верен нам из-за любви, а не из-за страха. Чтобы наши дети делали то, о чем их просят, из уважения, а не из-за чувства обиды. И чтобы близкие доверяли нам, а не пытались нас обмануть.***

Так как же предоставить кому-то право выбора и при этом склонить к сотрудничеству? В основе гуманистических клиенто-центрированных подходов к терапии лежит представление о том, что только клиент решает, что ему говорить. Тот же принцип закреплен в законодательстве Великобритании и США относительно подозреваемых. Они имеют право ничего не говорить, и, когда это право предоставляется им с искренним уважением, они с большей вероятностью остаются в комнате для опросов и продолжают говорить.

Яркий пример такой свободы можно увидеть в допросе Рассела Уильямса, полковника канадских королевских военно-воздушных сил[1]. В 2010 году Уильямса признали виновным в убийстве двух женщин, ряде изнасилований и многочисленных преступлениях, связанных со взломом и проникновением, где он воровал женское нижнее белье[2]. Уильямс проходил допрос у детектива полиции Оттавы, старшего сержанта Джима Смайта, который мастерски добивается раппорта и дает своему подозреваемому право выбора.

Как и полагается, Смайт начинает опрос с того, что разъясняет Уильямсу его права и свободы. Он подчеркивает, что тот в любой момент может попросить перерыв, проконсультироваться с адвокатом (о чем он упоминает четыре раза за две минуты) и не обязан отвечать ни на один из вопросов, если не

---

1 Лейтеный П. Он был офицером и серийным убийцей // Vice [Электронный ресурс] URL: https://www.vice.com/en_ca/article/wj5ekm/he-was-atop-officer-in-the-military-and-also-a-serial-killer (дата обращения: 08.10.2019).

2 Рассел Уильямс признает себя виновным по всем 88 пунктам обвинения // CBC News [Электронный ресурс] URL: https://www.cbc.ca/news/canada/col-russell-williamspleads-guilty-to-all-88-charges-1.872289.

захочет. И это не выглядит как заранее прописанная речь или то, что Смайт проделывал уже сотни раз, хотя так оно и есть. Он кажется искренним, внимательным и, что самое главное, непредвзятым. Уильямс, в свою очередь, не просит ни перерыва, ни адвоката и не отказывается отвечать на заданные ему вопросы.

Здесь важно подчеркнуть, что Смайту было просто необходимо заставить Уильямса говорить. Он расследовал исчезновение 27-летней Джессики Ллойд. По мнению полиции, это дело могло быть связано с двумя другими взломами и изнасилованиями, совершенными еще не известным тогда преступником. Уильямса вызвали на опрос на том основании, что следы шин его грузовика совпадали со следами, найденными возле дома Ллойд. Итак, во время опроса Смайт хорошо знал, что военный перед ним, по всей вероятности, был сексуальным маньяком, который прятал связанную Ллойд или даже убил ее. Учитывая ситуацию, Смайт вполне мог быть требовательным, осуждающим и категоричным, выдавливая из Уильямса признание.

После четырехчасового опроса и демонстрации некоторых изобличающих улик, включая следы ботинок и шин на территории жертвы, Смайт спрашивает:

— Итак, Рассел, может поговорим об этом?

Уильямс отвечает:

— Я хочу, чтобы последствия никак не коснулись моей жены.

Не успел Уильямс договорить слово «жены», как Смайт отвечает:

— Я тоже.

Уильямс поднимает взгляд и спрашивает:

— И что нам теперь делать?

Внезапно опрашивающий и подозреваемый превратились в «мы», объединенное общей целью. Смайт отвечает:

— Что ж, начнем с того, что скажем правду.

Очень долгая пауза. Смайт не торопит Уильямса и не нападает на него. Он дает ему возможность самому зайти в подготовленную ловушку.

В конце концов Уильямс спокойно говорит:

— Хорошо.

Смайт так же спокойно отвечает:

— Хорошо. Так где она?

Еще одна захватывающая пауза продолжительностью 17 секунд, пока Уильямс тихо не произносит леденящие кровь слова:

— У вас есть карта?

На Уильямса никто не давит. В эти захватывающие секунды самое сильное давление он испытывает внутри себя, и его источник — сам Рассел Уильямс. Он должен обдумать свое положение и решить, признаваться или нет, ведь перед ним объективно и справедливо представлены все доказательства. Смайт при этом прямолинейный, но неторопливый, располагающий, но твердый. И он терпеливо, бесконечно терпеливо ждет, когда Уильямс осознает, что вокруг него сдвигаются стены.

Никаких ударов по столу, никаких преуменьшений, никаких «может быть, это произошло случайно», никаких условий, при которых он начнет говорить правду, и никаких намеков на осуждение со стороны Смайта. Что происходит, когда детектив открыто предоставляет все доказательства, спокойно излагает материалы дела и дает Уильямсу полную свободу выбора?

В конце концов, Уильямс морщится, опускает плечи и признается. Но почему? Почему так происходит, когда у человека есть выбор?

Ответ довольно простой и разочаровывающий — мы не любим, когда нам говорят, что делать. Это верно даже на инстинктивном, животном уровне. Мы хотим определять свою судьбу, отвечать за свое будущее, самостоятельно падать и подниматься, и это стремление к независимости — часть нашей сущности. Это неотъемлемое свойство самодостаточного живого организма.

Чтобы продемонстрировать, насколько принцип независимости связан с инстинктами, мы можем обратиться к ряду исследований поведения животных. Например, в чикагском зоопарке Линкольн-Парк ученые обнаружили следующее: шимпанзе и гориллы, которым предоставляли решать самостоятельно, оставаться им в укрытии или выходить к людям, чаще демонстрировали просоциальное поведение, были расслаблены и спокойны, в отличие от тех, кого контролировали охранники[1]. Ограниченные в свободе шимпанзе и гориллы были более асоциальны, агрессивны и подвержены стрессу. Другими словами, животные, которые получали некоторую свободу действий, пусть и находясь в неволе, чувствовали контроль над окружающей средой, что делало их счастливее и здоровее.

Точно так же панды и белые медведи, которым разрешили свободно уходить в закрытую от публики зону, становились спокойнее и меньше демонстрировали ненормальное поведение (например, когда они ходят из стороны в сторону)[2]. Более того, эти улучшения происходили даже когда животные редко пользовались возможностью выбора. Например, медведи предпочитали использовать свою «вневыставочную» территорию менее 2% времени. Другими словами, дело не в вариантах (показываться публике или нет), а в самом факте

1 Беттингер Т., Уоллис Дж., Картер Т. Как взрослые самки шимпанзе ведут себя в неволе // Zoo Biology. — 1994, 13(2). — С. 167–176.

2 Росс С. Проблемы выбора и контроля в поведении пары белых медведей в неволе // Behavioural Processes. — 2006, 73(1). — С. 117–120.

наличия выбора. Поэтому лучший способ мотивировать кого-то на просоциальное поведение — предоставить выбор. Отказ от контроля приведет к согласию и сотрудничеству быстрее, чем его усиление.

## Насильно мил не будешь

Неужели это правда? Давайте посмотрим на примере с врачом. Разве мы не хотим, чтобы врач сказал нам, что делать, дал советы, решения, ответы? Разве нам не нужны точные инструкции: «Примите эти таблетки и позвоните мне утром»? Ответ — нет, даже если мы думаем, что да!

Допустим, вы чувствуете упадок сил и идете к врачу. Вы пустились во все тяжкие: много работаете, мало спите и испытываете много стресса. Вы заметили, что чаще просыпаетесь ночью от желания сходить в туалет, но списываете это на огромное количество выпитого кофе.

Врач начинает спрашивать о ваших предпочтениях в еде:

— Как бы вы описали свой рацион? Вы потребляете много переработанной пищи? Как вы думаете, сколько сахара в среднем вы потребляете за день?

Вы удивлены:

— Почему вы все это спрашиваете? Что со мной не так, док?

— Похоже, у вас есть ранние признаки развития диабета, — говорит доктор. — Чтобы все уточнить, вам нужно будет сделать анализ крови, но, учитывая, сколько вы потребляете сахара и переработанных продуктов, вы уже можете внести в свой рацион некоторые изменения и снизить будущие риски.

«Отлично!» — думаете вы. Врач расскажет, как снизить риск, и тогда у вас не будет диабета! «Скажите мне, что делать, док, и я все сделаю!»

Но ничего вы не сделаете. Он скажет, что вы едите слишком много сахара и переработанных продуктов, что вам нужно питаться правильно, больше заниматься спортом, больше спать и научиться контролировать стресс. Иначе у вас может развиться диабет второго типа, который серьезно повлияет на ваше здоровье. Но вы же и так знали, что все это нужно делать? Так почему не делали?

Нам так сложно изменить свое поведение, следуя четким инструкциям и разумным советам, потому что все это не связано с нашими внутренними желаниями — нашими основными ценностями и убеждениями, которые могли бы подтолкнуть нас к переменам.

***Чтобы измениться, человек должен чувствовать, что эти изменения соответствуют его целям.***

Но представьте себе, что доктор не стал бы выяснять, сколько сахара вы потребляете, а направил бы разговор в следующее русло:

*— Что вас беспокоит?*

*— Я плохо себя чувствую: постоянная слабость, подавленность, — ответили бы вы. — Я боюсь, что это может быть что-то серьезное.*

*— Расскажите подробнее о ваших подозрениях.*

*— Я хожу в туалет примерно три раза за ночь. Просто не хочется усугублять ситуацию. Вдруг это что-то вроде рака или болезни сердца — я не молодею, док, но и до старости пока далеко!*

*— Понятно. Значит, вы чувствуете, что эти симптомы могут быть связаны с чем-то более серьезным, и боитесь, что все может стать только хуже?*

*— Да, именно так. Только я решаю поиграть в футбол со своими детьми, как чувствую, что мне хочется прилечь! А что будет, когда появятся внуки?! Я не хочу просто сидеть в кресле и наблюдать за ними, как это было с моим отцом.*

*— Хорошо. Вы молодец, что пришли. Я понимаю, что вас настораживает возможность рака или болезни сердца. Похоже, вы не на шутку испугались. Ваши симптомы не подходят к этим болезням, но, боюсь, у вас могут быть ранние признаки диабета второго типа. Я понимаю, что вы хотите повернуть время вспять и вернуться к тому моменту, где вы играете в футбол с детьми и с нетерпением ждете, когда побегаете с внуками. И мы можем сделать многое, чтобы решить эту проблему — изменить вашу систему питания, добавить некоторые упражнения, а также попытаться снизить стресс. Это очень бы помогло. Как вы к этому относитесь?*

Чем же отличается второй диалог? В этой картине врач выслушал беспокойства и опасения пациента и отразил их, чтобы показать, что понимает его ценности. Он также обнаружил мотивацию пациента — желание быть активным для своих детей и внуков. Именно с этим врач связал предложенные решения. Вместо плана, акцентирующего негатив: «Как насчет того, чтобы перестать есть всякую дрянь?», он предложил очень позитивную, индивидуальную стратегию, которая мотивирует пациента: «Давайте улучшим ваш рацион, чтобы вы могли играть со своими детьми и внуками?»

## Не заглядывай в коробку

В попытках подчинить человека за счет запугивания и давления, мы часто приходим к *реактивному сопротивлению*. Этот термин принадлежит социальному психологу Джеку Брему и обозначает реакцию на предполагаемую угрозу поведен-

ческой свободе[1]. Оно возникает, когда человек чувствует, что его пытаются контролировать или ограничивать, часто посредствам власти или правил. Это может привести к сознательному сопротивлению, и человек специально будет вести себя не так, как от него требуют.

Более того, вызвать реактивное сопротивление можно даже на пустом месте. Например, если я попрошу вас выбросить коробку, но при этом добавлю: «Пожалуйста, не заглядывай в нее», вы внезапно почувствуете желание в нее заглянуть. Я «вживляю» в вас желание посмотреть в коробку, хотя до этого вы вряд ли намеревались это делать. Я даже могу усилить это несуществующее ранее желание, сказав: «Я запрещаю тебе смотреть в коробку». Чем больше я пытаюсь ограничивать и контролировать вас, тем сильнее ваше желание сопротивляться и нарушать мои инструкции.

***При любой возможности нужно предоставлять людям свободу выбора, даже если этот выбор идет вразрез со всем, во что вы верите.***

Как бы мы ни хотели, чтобы наш подросток не делал тату, пожилые родители не забывали сходить ко врачу, а малыш съедал все овощи, мы не можем заставить их подчиниться нашим желаниям. Мы не должны забывать, что это личный выбор, который каждый должен делать самостоятельно. Можно поощрять и поддерживать человека, но при этом обеспечить ему свободу выбирать за себя.

Клинические психологи Миллер и Роллник — ведущие специалисты в разработке подходов, помогающих людям изменить свое поведение[2]. Они работают с клиентами, злоупотребляю-

---

1 Торранс Э., Брэм Дж. Теория психологического реактивного сопротивления // The American Journal of Psychology. — 1968, 81(1). — С. 133.

2 Miller, W. and Rollnick, S. (1991). Motivational Interviewing. Guilford Press. (Издание на русском: Миллер, У., Роллник, С. Мотивационное консультирование: как помочь людям измениться. — Эксмо, 2017.)

щими психоактивными веществами, и не понаслышке знают, чем чревато реактивное сопротивление, с которым может столкнуться терапевт в попытках навязать человеку определенное поведение.

Миллер пишет:

> *«Наши исследования показали, что терапевт может значительно повысить или понизить уровень сопротивления (отрицания) в зависимости от своего стиля работы. Если споры, обвинения в «отрицании» и прямую конфронтацию заменить на уважительный, рефлексивный подход, клиент с большей вероятностью будет мотивирован к переменам, не станет противиться терапии или проявлять реактивное сопротивление, спровоцированное прямой конфронтацией»*[1].

Не добрый совет и пожелание, а уважение и готовность задуматься о чужих целях и стремлениях могут подтолкнуть кого-либо изменить свое поведение. Спросив близкого человека о его чувствах по поводу предстоящего визита ко врачу, желания набить татуировку или съесть на ужин брокколи, вы проявите уважение и интерес к его личному мнению. Выслушав ответ, вы можете побудить человека глубже задуматься о своем поведении или даже изменить свое мнение.

Возьмем такой пример: вы пытаетесь уговорить свою тетю бросить курить. Скорее всего, вас мотивирует забота о ней. Возможно, вы переживаете о ее здоровье или о том, как курение влияет на ее жизнь. Когда вы делитесь своими опасениями, она все отрицает и говорит: «Я в порядке, не переживай. Многие курят намного больше меня!» Как же заставить ее бросить курить?

---

1 Терапия повышения мотивации: описание подхода к консультированию // Foundations Recovery Network/Dual Diagnosis [Электронный ресурс] URL: https://www.dualdiagnosis.org/resource/approaches-to-drug-abuse-counseling/motivational-enhancement-therapy/ (дата обращения: 26.09.2019).

Вы поднимаете этот вопрос при каждой вашей встрече… и она начинает вас избегать. Вы предлагаете ей разные методы бросить курить: кидаете ссылки на статьи про гипноз, иглоукалывание, рэйки[1], детокс-диеты и рекомендации органов здравоохранения… и скорее всего, она блокирует вас или удаляет из друзей в социальных сетях. Вы каждый день подбрасываете никотиновую жвачку или листовки в ее почтовый ящик… и она перематывает его скотчем. И когда вы оказываетесь с ней в одной комнате, она может выкуривать по четыре сигареты за раз, просто чтобы насолить вам!

Почему же так происходит? Ваши усилия создали реактивное сопротивление, и вместо того, чтобы побудить тетю бросить курить, вы лишь усилили ее желание восстать против ваших попыток ее контролировать. Итак, как вы, обеспокоенный и близкий человек, можете повлиять на чье-то поведение?

## Обсудите это

Если ваша тетя расскажет, почему она так любит сигареты и не может бросить курить, у вас появится возможность найти более глубинные причины. Например, вы можете сказать:

> *— Итак, ты говоришь, что тебе просто нравится курить, это тебя расслабляет, да и бросить будет слишком сложно — этой привычке слишком много лет.*

Теперь она чувствует, что ее понимают, к ней прислушиваются и относятся с уважением, даже если вы не согласны с ее взглядами. Она может ответить:

> *— Совершенно верно — я уже пыталась бросить, но никогда не получалось. Рано или поздно я снова начинаю курить, и все усилия проходят напрасно.*

---

[1] Рэйки — японский вид нетрадиционной медицины, в котором используется техника так называемого «исцеления путем касания ладонями».

*— Значит, ты боишься, что у тебя снова ничего не выйдет, но когда-то все же хотела бросить?*

*— Ну да. После рождения второго ребенка я не курила больше года. Было здорово: я могла бегать с детьми и тратила меньше денег! Эх, зачем я потом снова взялась за старое?*

Неожиданно наша убежденная курильщица снова задумалась о переменах... И мы можем продолжить эту мысль, обсудив, почему в прошлый раз у нее получилось, и что заставило ее вернуться к курению.

***Уважать независимость человека — значит выслушивать его и обсуждать проблему вместе с ним.***

Как только мы пытаемся навязать свои правила или уговариваем поступать так, как нам кажется верным, мы запускаем отрицание и реактивное сопротивление. Но человек сам должен делать выбор, и именно он должен убедить себя, что этот выбор — правильный. Никто не подскажет ему лучше его самого, ведь он знает себя лучше, чем кто-либо другой[1].

## Независимость и старость

Ни у кого последствия потери независимости не проявляются сильнее, чем у пожилых людей: с возрастом они становятся все более зависимы от окружающих и нуждаются в большей заботе. Мы стареем, и все больше задач, с которыми раньше мы справлялись самостоятельно, приходится переваливать на других — поменять постельное белье, приготовить пищу, одеться, принять душ и даже сходить в туалет. Потеря независимости

---

[1] Бамберг Э., Деттмерс Дж., Функ Х., Крахе Б., Вал-Хинц Т. Влияние дежурной работы на самочувствие: результаты ежедневного опроса // Applied Psychology: Health and Well-Being. — 2012, 4(3). — С. 299-320.

может очень глубоко повлиять на душевное состояние пожилого человека и привести его к депрессии и ощущению изоляции.

Важно предоставлять такому человеку максимально возможный выбор и независимость — это благосклонно скажется на его душевном состоянии, даже если физически он будет все более ограничен. Согласно ряду исследований в домах престарелых, независимость — важнейший фактор благополучия пожилых людей, поскольку она влияет на их способность справляться с трудными ситуациями. Постояльцы явно хотели самостоятельно принимать решения, касающиеся их повседневной жизни, например, когда им вздремнуть, когда подышать свежим воздухом, когда принять душ или перекусить[1].

Но зачастую администрация игнорирует их пожелания. В конечном итоге персонал решает все сам, исходя из собственного удобства, а не потребностей постояльцев. Это касается даже самых простых вопросов, не нуждающихся в регламентации, например, что надеть или как питаться[2]. Из-за потери независимости и свободы принятия решений, пожилые постояльцы лишились самостоятельности, мобильности и эмоционального и психического благополучия. По их собственным словам, они чувствовали, что их «не видят и не замечают», будто их желания и решения лишь нарушают спокойное течение жизни. Они чувствовали, что с ними обращаются как с детьми или, что еще хуже, игнорируют словно призраков.

Как же вернуть старикам их потерянную независимость? Иногда человека не получается предоставить самому себе из-за времени, ресурсов или физических возможностей. Но можно постараться обеспечить его выбором там, где это позволяют условия. Например, активно обсуждать с ним его распорядок

---

1 Болмсьо И., Сэндман Л., Андерссон Э. Этика ухода за пожилыми людьми // Nursing Ethics. — 2006, 13(3). — С. 249–263.

2 Бойл Г. Облегчение выбора и контроля для пожилых людей в долгосрочной перспективе // Health and Social Care in the Community. — 2004, 12(3). — С. 212–220.

дня и самые простые пожелания — когда помыться, что съесть, что надеть и чем заняться. Если он ненавидит бридж, не стоит заставлять его вступать в бридж-клуб, даже если мы думаем, что это пойдет ему на пользу. Если он не хочет есть мясной рулет, он достаточно взрослый, чтобы этого не делать.

Мы также можем не устраивать сюрпризов и заранее советоваться по поводу некоторых действий. Не стоит самостоятельно украшать комнату пожилого человека новым растением или картиной — спросите, как сделать пространство более уютным, и постарайтесь учесть его пожелания. Не приходите в гости неожиданно, когда это удобно именно вам — спросите, в какое время будет лучше всего приехать, и постарайтесь учитывать это и придерживаться установленного графика.

Наконец, постарайтесь видеть в пожилом человеке личность со своими стремлениями, ценностями и желаниями. Поинтересуйтесь его взглядами и покажите свое уважение. Часто, когда кому-то приходится жертвовать своей независимостью и переезжать в подобные учреждения, он может чувствовать обиду и гнев. Это приводит к злости на персонал, дом, еду и даже членов семьи, к ощущению, что его бросили:

> *— Почему ты так редко навещаешь меня? — мог бы сказать старик. — Из-за тебя мне приходится жить с чужими людьми!*

В таком случае хочется ответить:

> *— Это прекрасное место! Из трех вариантов, которые мы смотрели, оно понравилось тебе больше всех! Здесь замечательно кормят и есть столько возможностей, сколько в другом месте у тебя бы никогда не было! Я приезжаю при любой возможности. Почему ты льешь на меня столько негатива?*

Но именно такая реакция может вызвать еще больше сопротивления и возмущения. Теперь ваш родной человек почув-

ствуют вину за то, что жалуется, или, наоборот, захочет убедить вас в своей правоте.

Вместо этого постарайтесь признать, что он вправе чувствовать себя плохо. Посочувствуйте ему, ведь он потерял независимость в распорядке дня и в перемещениях, такое каждому будет нелегко пережить. Старайтесь не принимать на свой счет его нападки и обвинения — искать виноватых естественно, особенно когда виновником стало абстрактное явление вроде старения.

Учитывая всю сложность ситуации, попробуйте сказать следующее:

> *— Похоже, тебе и правда сейчас непросто. Знаю, ты скучаешь по дому и тебе не хватает собственного пространства. Кажется, все это тебя злит и расстраивает. Чем я могу тебе помочь?*

## Памятка независимости

1. Нам нравится самим решать свою судьбу. Если вы чувствуете, что попались в ловушку или зависите от ситуации, ищите способы действовать самостоятельно, даже если речь идет о мелочах. Если кто-то принимает за вас решения, с которыми вы и сами прекрасно справляетесь, попросите их этого не делать. Часто люди неосознанно посягают на чужую независимость, просто пытаясь быть полезными и не осознавая последствий. Но даже находясь меж двух огней, мы хотим иметь возможность выбирать, в какой из них прыгнуть;

2. Признавайте и уважайте чужую потребность в независимости и самостоятельном выборе. Спрашивайте и слушайте, что говорят люди, что они ценят и что их волнует. Постарайтесь сопоставить ваши точки зрения, даже если это сложно. Подумайте, когда выбор действительно важен, а когда нет. Если ваш малыш хочет надеть что-то нелепое, так ли это страшно? Не стоит надевать любимые шлепки, когда за окном снег, но он вполне может отправиться с вами за покупками в костюме Бэтмена;

3. Даже когда ставки высоки, подумайте, кому предстоит сделать выбор. Вспомните сценарий в начале этой главы о водительских правах отца. Возможно, когда-то вам все-таки придется твердо настоять на том, чтобы он перестал водить, но по возможности постарайтесь сделать так, чтоб он сам принял это решение. Результат будет более приятным для вас обоих и менее болезненным для него, поскольку он сделает этот выбор сам.

## Отражение

*Тебе бы рот поменьше*
*и уши побольше.*

Джон Уэйн

И вот мы пришли к последнему фундаментальному навыку: отражению.

***Отражение — это частичное повторение или перефразирование сказанного вашим собеседником.***

Когда вы используете отражение, вы акцентируете некоторые ключевые слова, чувства или ценности человека, приглашая его развить свою мысль и дополнить ее.

Возьмем некоторые из предыдущих примеров, например, где мы проникались чувствами пожилого родителя, оказавшегося в доме престарелых, или тети, не желающей бросить курить. Многие из предложенных нами ответов были связаны с тем, что говорил этот человек. Когда мы отражаем чужие слова, собеседник часто берется дополнять, исправлять или расширять свою мысль, позволяя нам глубже понять его самого и его взгляды.

Если вы по-настоящему поймете, что вам сказали, и на каких ценностях эти высказывания основаны, вам будет не только проще сопоставить эти ценности с собственными, но и понять их подлинную сущность — увидеть белые пятна в аргументации, логические ошибки и рычаги, с помощью которых можно помочь человеку изменить свою точку зрения.

Отражение — это айкидо для управления разговором. Вы берете все, что сказал человек, и используете это, чтобы подтолкнуть разговор в нужное русло. Вы удивитесь, насколько часто этот метод работает. Конечно, нельзя отражать все подряд. Поэтому самое главное здесь — очень внимательно слушать

собеседника. Выслушав его, выберите ту часть, которая больше всего связана с интересующей вас темой.

Все это звучит довольно просто, но будьте бдительны. Это самый важный навык, который вы можете извлечь из этой книги. Это ключ, открывающий все остальные навыки. Поэтому он достоин отдельной главы, которая и последует далее.

## Памятка отражения

1. Чтобы использовать отражение, внимательно выслушайте сказанное и повторите или перефразируйте основную мысль в ответ. Важно выбрать то, о чем вы хотите больше узнать, а не просто повторять последние слова как попугай;

2. Отражение — ключ к продолжению разговора. Это простой, но мощный инструмент, и он оправдает все усилия, потраченные на его освоение.

## Честность

По возможности будьте максимально честны. Старайтесь быть прямым, но не резким, и остерегайтесь соблазна игнорировать проблему.

## Эмпатия

Попытайтесь взглянуть на человека объективно и понять, почему он ведет себя именно так, выявить его основные ценности и убеждения, из его собственных слов. Внимательно слушайте, при этом не осуждая и не поддакивая.

## Независимость

Никто не любит, когда ему указывают, что делать. Позвольте другим самим решать, какой выбор правильный, обсуждая ситуацию на равных, а не агрессивно навязывая свое мнение. Предоставляйте людям выбор везде, где это возможно.

## Отражение

Самое важное в отражении — внимательно слушать, что вам говорят, и отражать ключевые моменты. Это поможет развить разговор и вывести его на новый уровень. Так вы намного лучше поймете мысли и чувства человека напротив.

Глава 4

# Что кроется за отражением

*Гляди внутрь;*
*пусть в любом деле не ускользнет от тебя*
*ни собственное его качество,*
*ни ценность*[1].

Марк Аврелий

[1] «Размышления», перевод А. К. Гаврилова.

В предыдущей главе мы говорили о честности, эмпатии, независимости и отражении. Все это связано с тем, как мы относимся к людям и чего от них хотим. Мы честны, потому что хотим вызвать их доверие; мы эмпатичны, потому что хотим прийти к пониманию; и мы уважаем независимость, чтобы обеспечить им свободу выбора. Отражение — последний и особенно важный из четырех принципов, ведь оно помогает нам добиться всего перечисленного. Отражение — это и отношение, и набор навыков слушателя, которые помогут нам понять и изучить чужие мысли, чувства, убеждения и ценности. То есть, отражение — это простой и эффективный метод выйти на гораздо более глубокий уровень отношений.

Не поняв, что скрывается за словами (то есть, не проникнув в глубинный смысл сказанного), мы можем прийти к ложным выводам, сказать что-то не то или начать додумывать, что будет лучше для этого человека и что он имел в виду на самом деле.

Рефлексивное слушание часто ошибочно воспринимается как механическое повторение сказанного. Есть карикатура, где психолог на вопрос клиента: «Что вы думаете, док?» равнодушно отвечает: «Ну, и что вы думаете?» Сразу возникает мысль: а не проще ли полечиться у бота, чем платить за психолога. Но это не отражение.

***Отражение — это способ выразить эмпатию и принятие и вместе с тем противостоять инстинктивному искушению «исправить» поведение другого человека, дав ему совет.***

Разумеется, терапевты чувствуют противоречие между необходимостью отражения слов клиента и их собственным внутренним голосом, выкрикивающим советы и критику. Наверняка вы сами можете вспомнить, когда человек часто просил у вас совета, а ваш внутренний голос инстинктивно отвечал: «Просто перестань это делать, и все будет хорошо».

**Эмили:**

Я работала с матерью-одиночкой, которая рассказывала, что ее сын-подросток Саймон стал совсем грубым и перестал ее слушаться. Это была невысокая женщина, всегда будто чем-то обеспокоенная и напоминающая испуганного кролика, который в любую минуту ожидал нападения хищника. Она всегда приходила нервная и взволнованная, и казалось, что каждая поездка до моего офиса требовала от нее невероятных усилий. Что касается Саймона, которому только исполнилось 14 лет, то он больше походил на маленькую выносливую птичку, которую в угол загнала кошка. Из-за непослушной длинной челки и вечно опущенной головы зрительный контакт с ним был практически невозможен. Едва поймаешь его взгляд, как голова снова опускается вниз. Мама поведала мне долгую историю о том, как в течение уже двух лет Саймон страдает приступами гнева. Семейный врач посоветовал им использовать «холдинг-терапию», то есть «крепко обнимать Саймона» во время этих вспышек, пока он не успокоится.

Много лет она использовала этот метод и продолжала это делать, хотя Саймон был уже подростком. Пока что это помогало — почти помогало — утихомирить ее крошечного мальчика-тростинку, хотя в последнее время для обоих это часто заканчивалось синяками, побоями и полной потерей сил.

Во время одного особенно тяжелого сеанса мама описала случай, когда она пыталась заставить Саймона подняться к себе и лечь спать. Она рассказывала, а голос в моей голове кричал, как разрушительны были ее действия. Мне ужасно хотелось рассказать ей, как следовало поступить на самом деле.

Но, как мы уже говорили, такой подход не позволит нам обнаружить первопричины проблемы и найти ее решение. Прочитайте ее историю, и поймаете себя на мысли, где бы вам хотелось перебить ее или сказать, как ей следовало поступить:

> *Саймон сидел в гостиной и писал кому-то сообщение. Я уже дважды его попросила — очень осторожно — начать готовиться ко сну. Потом я попросила его снова, очень вежливо. Он игнорировал меня. И тут я вышла из себя. Подошла к нему, выхватила из рук чертов телефон и засунула в свой задний карман. Он просто с ума сошел, начал кричать:*
>
> *— Отдай его, отдай!*
>
> *Я сказала:*
>
> *— Нет, забудь про него до конца недели.*
>
> *Это разозлило его еще больше — казалось, он вот-вот меня ударит. Саймон злобно смотрел на меня и кричал:*
>
> *— Верни его, сейчас же!*
>
> *Я видела, что он выходит из-под контроля, поэтому просто сказала:*
>
> *— Нет, Саймон, иди наверх спать, как было велено!*
>
> *Он встал и оттолкнул меня, прямо двумя руками. Я была в шоке!*
>
> *Я сказала:*
>
> *— Не толкай меня, Саймон! Кто давал тебе право меня толкать?! — а затем схватила его сзади медвежьей хваткой, как велел доктор. — Успокойся немедленно!*
>
> *И тут он буквально взорвался, стал вопить и кричать:*
>
> *— Отстань от меня! Слезь с меня!*
>
> *Мне пришлось схватить его еще крепче.*

Буквально на моих глазах разворачивалась картина, как эта бедная женщина делает все хуже и хуже. Она продолжала:

*— Да иди ты нахер, мам! — кричал Саймон снова и снова. Он был в истерике.*

*Я попыталась прижать его к полу и сказала:*

*— Нет, Саймон! Не отпущу, пока не успокоишься!*

*Внезапно он оттолкнул меня, и мы оба упали с дивана на пол. Теперь он был как бы на мне — представляю, как нелепо это выглядело. Мы оба плакали. Знаю, он не хотел причинить мне вреда, но в полете я ударилась ногой, и пришлось его отпустить. Пока я лежала и плакала, он забрал свой телефон. Я хотела снова схватить его, но у меня уже не было сил.*

Закончив свой рассказ, женщина сказала со слезами на глазах:

— Он просто вышел из-под контроля. Я не знаю, что с ним делать.

Слушая все это, я поражалась, как быстро обычная ситуация — попытка уговорить подростка лечь спать — переросла в жесткий и мучительный инцидент. Уверена, читая эту историю, вы думали не только про поведение Саймона, но и про реакцию его мамы. У вас наверняка нашлась для нее пара советов о том, где в этой ситуации она могла бы поступить намного лучше.

Возможно, вам захочется сказать: «В следующий раз не забирайте его телефон — просто выключите интернет, это точно поможет» или «Если он снова вас толкнет, скажите ему, что позвоните в полицию и заявите на него — это нападение» или же «Просто оставьте его ненадолго, все равно вы не решите вопрос, пока будете на взводе. Обсудите все, когда оба успокоитесь». А может, вы просто захотите проявить сочувствие и скажете: «Ужасно, сын не должен так вести себя с матерью». Или вас ужаснет, как жестоко мама обошлась со своим сыном-подростком, и вы подумаете: «Я бы отреагировал так же, если бы меня так схватили!»

Но дело в том, что ваши новые решения, советы, указания и даже выражение понимания или осуждения не помогут человеку решить проблему. Почему? На то есть две причины.

Во-первых, *люди лучше других разбираются в самих себе* — у них больше шансов по-настоящему понять, в чем кроется проблема. У вас, как у «терапевтов», это вряд ли получится. Во-вторых, *они успешнее решают проблемы, если сами находят решение* и пропускают его через собственные представления. Как «терапевт», вы не можете просто навязывать набор решений и ожидать каких-то перемен.

Вспомните, как вы пытались изменить свое поведение, например, сесть на диету. Если кто-то даст вам книгу рецептов здорового питания, вы, допустим, начнете по ней готовить. Вы почувствуете себя здоровее и, возможно, даже немного похудеете. Но незаметно жизнь вернется в прежнее русло, и ваша старая система и привычки питания возьмут верх над новым здоровым режимом, а книга перекочует со стола на какую-нибудь далекую полку.

Если сперва мы не выясним, какие отношения у нас сложились с едой, нам не удастся что-то изменить. Пройдет неделя, а может и месяц, но наши старые привычки рано или поздно возьмут верх, потому что наши убеждения и ценности остались прежними («Я заслуживаю вкусненького, я же так много работаю. Не хочу готовить, начну в понедельник или даже в следующий понедельник»).

Даже если у вас есть отличный совет (и другой человек может даже согласиться, что это отличный совет!), вашему собеседнику будет очень сложно изменить свое поведение, потому что совет сам по себе не помогает выяснить, что изначально привело к этой проблеме. Представьте, что вы пытаетесь исправить тесто для пирога, просто добавляя все больше и больше ингредиентов, вместо того чтобы выяснять, что яйца были тухлыми, и начать снова.

Я бы хотела сказать этой женщине:

*Эти «объятия», скорее всего, унижают Саймона. Ему четырнадцать, а не четыре. Он так и не научился управлять своими эмоциями, потому что каждый раз вы просто обнимаете его и подчиняете себе. Вам нужно научиться видеть в нем юношу, а не маленького ребенка. И относиться к нему нужно так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам — с уважением и заботой.*

Мне было грустно, что этого парнишку ограничивали и унижали, и что сама мама была такой подавленной и несчастной. Но скажи я все это сразу, ей было бы очень трудно меня выслушать. Может, она и согласилась бы со мной, но это не научило бы ее поддерживать взрослые, уважительные отношения с ребенком. Сперва ей нужно было избавиться от вредных привычек, накопившихся за 14 лет. Если бы я просто начала резать правду-матку и спрашивать: «Разве эти объятия помогают?», я, возможно, почувствовала бы себя умнее, но разве в этом суть? Я не могла просто попросить ее так себя не вести и стать разумнее, скрестив пальцы и надеясь, что она исправится как только покинет мой офис.

Чтобы докопаться до сути происходящего и помочь ей улучшить отношения с сыном, мне нужно было понять основные ценности и убеждения, лежащие в основе ее подхода к воспитанию. Так мы обе смогли бы понять, как бороться с вполне стандартными для подростка бунтарскими выходками ее сына без драк, ругани и слез.

Конечно, может появиться искушение сразу дать какой-нибудь совет или попытаться решить проблему. Но пока мы не разобрались, что привело к этой ситуации, не стоит советовать или предлагать, — лучше прислушиваться и исследовать. Только так мы можем найти корень проблемы, из-за которого все повторяется снова и снова. И тут на помощь приходит отражение.

Вот что я тогда ей сказала:

*Похоже, вы подавлены и расстроены, потому что конфликты с Саймоном выходят из-под контроля. С одной стороны, вы все еще чувствуете потребность в технике объятий, которой пользуетесь столько лет, с другой стороны, вы хотите, чтобы Саймон стал более взрослым и ответственным. Расскажите мне об этом поподробнее.*

Когда мы вместе присмотрелись к ее родительским ценностям, выяснилось, что она ужасно боялась позволить Саймону повзрослеть. Она чувствовала себя некомфортно из-за его потребности в независимости, например, желания одному отправиться к друзьям или не спать допоздна. Она поняла, что запрещала ему все это, даже не задумываясь, и заставляла Саймона ложиться спать в 8 вечера, чтобы не терять над ним контроль.

Она чувствовала, что хорошей матерью ее сделает послушный и тихий ребенок, поэтому в этих отношениях у Саймона не было права голоса и независимости. Он должен был делать то, что ему велят, либо его крепко обнимали и заставляли подчиниться.

Ее ужаснула идея отказа от метода «объятий», ведь он помогал ей контролировать маленького Саймона и подавлять его истерики. Нам пришлось поработать над тем, чтобы понять, что сейчас этот метод не приносил никакой пользы и именно из-за него Саймон до сих пор не научился управлять своими эмоциями. Объятия приводили лишь к слезам, гневу и угрожали ее собственной безопасности, ведь Саймон становился старше и сильнее.

Через несколько сеансов она перестала использовать технику «объятий» и заменила ее на «тайм-аут» (когда человек, будучи на взводе, просит дать ему время успокоиться, и прекращает взаимодействие минимум на 20 минут). На это ушло несколько месяцев, но их отношения постепенно улучшились, и Саймон стал более свободен и независим. Всплески гнева на маму почти прекратились, а инцидент с «объятиями», в котором он сильно ударил ее ногой, больше не повторялся.

## В поисках ценностей и убеждений

Чтобы помочь человеку найти корень его проблемы, проследите за тем, как он мыслит. Вспомните кого-нибудь, кто постоянно просит вашего совета или вечно недоволен своей жизнью. Может, кто-то из ваших друзей постоянно ссорится с бывшим мужем или женой из-за возможности проводить время с детьми. Или ваш родственник не любит свою работу и не может найти что-то подходящее. А может, ваш ребенок все время находит себе приятелей, которые либо предают его, либо втягивают в неприятности.

Чтобы по-настоящему изменить поведение, потребуются усилия и терпение со стороны не только того, кто хочет измениться, но и того, кто пытается его в этом поддержать. Расшифровать сознательные и подсознательные убеждения людей непросто. Большую часть времени мы живем на автопилоте и ежедневно принимаем огромное количество решений, не задумываясь о ценностях, которыми руководствуемся. Иногда мы даже не понимаем, что это за ценности или откуда они взялись.

Но если вы задумаетесь, вы сможете определить, кто или что повлияло на формирование ваших основных ценностей и убеждений: родители, уважаемый вами учитель, опыт воспитания ребенка, потеря любимого человека, попадание в аварию или что-то еще. Люди и опыт — это богатая почва, на которой зарождаются и вырастают наши убеждения и ценности.

Из-за силы влияния этих ценностей и убеждений нельзя исправиться лишь за счет изменения своих мыслей и чувств, словно щелкнув переключателем. Советы вроде «Почувствуйте себя счастливыми» или «Воспринимайте проблемы как вызовы» до боли примитивны.

***Мотивационные фразы не работают, если ваши убеждения и ценности остаются прежними.***

Изучать ценности необходимо и для того, чтобы понимать окружающих: только так можно добиться близости, особенно в романтических отношениях. Может, вы и обрадуетесь на первом свидании, что ваш потенциальный партнер предпочитает такую же прожарку стейка, что и вы, а на звонке у вас стоит одна и та же дурацкая песня. Но ваше настроение изменится, как только выяснится, что на последних выборах он проголосовал иначе и вы расходитесь в более глубоких и сложных вопросах — например, в подходе к деньгам или воспитанию.

Как же расшифровать эти глубокие, личные взгляды, не оскорбляя человека и не устраивая допрос? Для этого свои ответы мы должны выстраивать на основе информации, которую дает сам человек, и продолжать так до тех пор, пока мы не докопаемся до более глубокого и важного слоя. Это звучит сложно, но в основном все зависит от внимательности. В качестве примера, что даже в ходе простейшего разговора можно выявить интересную и важную информацию о человеке, давайте подслушаем следующий диалог с первого свидания.

*— Так где ты отдыхал в последний раз? — спрашивает Джейн.*

*Джек, застенчиво улыбнувшись, отвечает:*

*— Ой, на самом деле, я не очень хочу об этом говорить...*

*— Почему? Это секрет?*

*— Просто я был в Бенидорме*[1]*.*

*Джейн широко раскрывает глаза и бормочет:*

*— Ааа... Понимаю. Вот это да... Ты, наверное, не захочешь рассказывать мне подробности.*

---

[1] Город Бенидорм славится как испанский Лас-Вегас. — *Прим. пер.*

*— Нет, послушай, не пойми меня неправильно! Это была не холостяцкая вечеринка или что-то в этом роде. Я даже не прячу никаких жутких татуировок!*

*— Тогда почему Бенидорм?*

*— Я нашел супер-дешевый тур и поехал с двумя школьными друзьями. Мы серфили и тусовались в Старом городе. Клянусь, не было никакого караоке или пивных бонгов! — принялся оправдываться Джек.*

*— Серфинг? Круто. Ты любишь именно такой отдых, что-то активное?*

*— Да, я не особо люблю отдыхать по системе «все включено», чувствуешь себя как в лагере для заключенных…*

*— Лагере для заключенных?! — удивляется сравнению Джейн.*

*— Ну да, знаешь, в 8 утра ты берешь полотенце и шезлонг, сидишь у бассейна, ешь по звонку три раза в день, участвуешь в избитых дурацких вечерних развлечениях, ложишься спать, а на следующий день повторяешь все сначала. Уж лучше пусть меня сразу пристрелят…*

*— Значит, тебе не нравится жить по чужому расписанию?*

*— Нет, не совсем. Просто мне больше нравится быть в полевых условиях, по-настоящему чувствовать мир. Есть с местными жителями, исследовать все самому. Получать полноценный опыт.*

*— Значит, ты не очень любишь расслабляться.*

*— Я бы так не сказал. Просто нравится самому составлять себе график. Жизнь слишком коротка, чтобы другие люди говорили тебе, что делать.*

*— Ага! Значит, ты немного бунтарь?*

*— Ммм, у меня не очень складывается с правилами, — замялся Джек.*

*— Что значит «не очень складывается»? — Джейн нахмурилась.*

*— Иногда я попадаю в неприятности.*

*— «Неприятности»?*

*Джек вздохнул.*

*— Ладно, в детстве меня исключили из школы, ну-у-у, из пары школ. Я был немного болтливым и ни под кого не подстраивался, особенно под учителей.*

Похоже, у Джейн неплохо получается. Она отражает ключевые моменты того, что говорит Джек, из-за чего он раскрывается все глубже и глубже. Заметьте, она очень мало говорит о себе или своих взглядах, сосредоточившись на взглядах Джека. С помощью этой техники она уже очень много о нем узнала. Он предприимчивый и спортивный. Он предпочитает активный отдых, а не валяться на пляже. Он выступает против системы и правил, и из-за этого его даже исключили не из одной, а из нескольких школ.

За этим кроется еще больше, но, безусловно, у нас уже вырисовывается детализированный портрет Джека. Вот почему отражение — такое полезное орудие в арсенале терапевта. Вы получаете очень много информации, при этом вам не приходится рассказывать о себе.

А теперь посмотрим, как выходит у самого Джека:

*— Но это лучше оставить для следующего разговора, или даже для священника. Что насчет тебя? Где ты отдыхала в последний раз?*

*— В Барселоне, — ответила Джейн.*

*— Здорово. И как тебе?*

*— Весело, это очень классное место. Столько модных ресторанов и клубов, богатая культурная жизнь и просто очень дружелюбная и энергичная атмосфера.*

*— Сколько ты там была?*

*— Всего три дня — это была поездка на выходные.*

*— Ты была одна?*

*— Нет, я была с парнем, с которым мы тогда встречались.*

*— А, понятно... — вновь замялся Джек.*

*— Но ничего серьезного, — улыбнулась Джейн.*

*— Видела храм Святого Семейства?*

*— О да, это же одно из тех мест, куда необходимо сходить в Барселоне, — после повисает долгая неловкая пауза. — А ты там был?*

Джейн снова взяла на себя инициативу, чтобы не умереть от скуки. Но почему? Почему вопросы Джека так скучно читать? Разница в том, что он реагирует на ответы Джейн лишь на поверхностном уровне. Он просто задает вопрос, ждет ответа и задает ей еще один вопрос, не особо задумываясь над полученным ответом. В этой беседе он не пытается наладить связь или разгадать более глубокие ценности и убеждения Джейн, поэтому между ними не возникает близости. Что разузнал Джек? Джейн поехала в Барселону на три дня со своим бывшим парнем и видела храм Святого Семейства. Чудесно. С таким же успехом они могли обсудить цены на молоко на автобусной остановке.

## Рефлексивное слушание: СОНАР

Отражение помогает улучшить и длительные, и краткосрочные взаимодействия, а также избежать некоторых коммуникативных ловушек, в которые мы часто попадаемся. Давайте вернемся к теме воспитания и рассмотрим примеры типичных разговоров между подростками и их родителями:

| **Стратегия родителя** | **Ребенок** | **Родитель** | **Ответ ребенка** |
|---|---|---|---|
| Требование | Я не хочу сегодня идти в школу. | Пойдешь как миленький. | Ты меня не заставишь! |
| Сарказм | Я знаю, что нужно сделать домашнее задание, но я никогда не успеваю отдохнуть! | Ой, погоди! Вот появится у тебя настоящая работа, тогда и поговорим об усталости. | Ладно… Ты все равно не поймешь. |
| Обвинение | Ты вечно достаешь меня по всяким мелочам! | А что поделать, если тебе приходится все повторять по восемь раз, глухня. | Я тебя ненавижу! *(И собой тоже не горжусь)* |
| Пренебрежение | Мне нравится математика, но это невозможно решить — с этим никто не справится! | Тогда учитель не стал бы это задавать, так что старайся лучше. | Я стараюсь как могу! Но ничего не выходит, я сдаюсь. |
| Конфликт | Какой смысл убирать комнату, если скоро здесь снова станет грязно… | Значит, ты собираешься жить в грязи, пока тебя насмерть не задавит куча грязного белья? | Ага, так и планирую. |

Хм, похоже, ничего не выходит! Если вы игнорируете чувства другого человека и пытаетесь заставить его подчиниться, он будет сопротивляться. Как же избежать реактивного сопротивления? Ответ — *отражайте*.

Именно для этого мы придумали СОНАР — удобную схему, которая помогает запомнить техники рефлексивного слушания. Как и сонар — прибор, который излучает звуковой сигнал и находит предмет, который его отражает, — человек, использующий отражение, внимательно слушает сказанное, посылает обратный сигнал, а затем получает дополнительную информацию.

| | |
|---|---|
| Стандартное отражение | Это  самое простое отражение — прямое и часто дословное повторение сказанного. Важно выбрать правильное слово/фразу для отражения — о чем вы хотите узнать больше? |
| Отражение «с другой стороны» | Отразите противоречие, которое человек ощущает сам. Предоставьте ему два противоположных взгляда, эмоции или факта. Будьте осторожны: скорее всего, он обратит больше внимания на то, что прозвучит последним. |
| Нет спорам | Вместо того чтобы вступать в спор или обосновывать свою позицию, не возражайте и исследуйте утверждение с помощью отражения. Утверждения вроде «Получается, ты говоришь, что…» или «Можешь рассказать об этом поподробнее?» принесут больше пользы и предотвратят пустые споры. |
| Аффирмация | Активно развивайте положительные стороны и игнорируйте отрицательные — к ним всегда можно вернуться позже. Старайтесь не упускать позитив, даже если он похоронен под горой негатива, ведь именно позитив станет базой для будущих преобразований. |
| Развернутая мысль | Отражайте сказанное, резюмируя или подчеркивая более глубокие чувства или ценности, которые, по вашему мнению, могут скрываться за словами. «Судя по тому, что ты говоришь, N очень важно для тебя». Будет еще эффективнее, если затем вы зададите ключевой вопрос, который переведет разговор к следующей теме. |

Вернемся к примерам, но теперь вооружимся техникой СОНАР:

| **Стратегия** | **Ребенок** | **Родитель** | **Ответ ребенка** |
|---|---|---|---|
| Стандартное отражение | Я так не хочу сегодня идти в школу. | Тебе просто так не хочется идти туда? | Нет. Другие девочки плетут интриги, и это меня достало! (*Интриги?*) |
| Отражение противоречия | Я знаю, что нужно сделать домашнее задание, но я никогда не успеваю отдохнуть! | То есть, с одной стороны, ты постоянно устаешь, но с другой стороны понимаешь, что домашнее задание нужно сделать. | Да уж… В этом году нужно постараться, от моих оценок зависит, в какую группу я попаду. (*И хотя тебе трудно, ты хочешь добиться лучших результатов*) |
| Нет спорам | Ты вечно достаешь меня по всяким мелочам! | Из-за чего тебе так кажется? | Ты даже не говоришь со мной, а сразу наседаешь: сделай это, сделай то! Бесит… (*Тебе кажется, я постоянно донимаю тебя, и мы не можем просто поговорить?*) |
| Аффирмация | Мне нравится математика, но это невозможно решить — с этим никто не справится! | А что ты любишь в математике? | Это мой самый любимый предмет — на любую задачу здесь есть точный ответ, но конкретно эта какая-то дурацкая! (*Обычно они кажутся легкими, но эта, похоже, оказалась не такой простой*) |
| Развернутая мысль | Какой смысл убирать комнату, если скоро здесь снова станет грязно. | Тебе кажется, что это нескончаемый цикл порядка и беспорядка, и это тебя раздражает? Поэтому ты не видишь в этом смысла? | Да! Именно… Я не люблю беспорядок, но он все равно никуда не уходит! Это угнетает… (*Значит, тебе нравится, когда вокруг чисто. Как ты думаешь, что мы можем сделать, чтобы упростить уборку?*) |

Мы все еще можем столкнуться с сопротивлением, но разговор хотя бы продолжается. Это позволяет лучше узнать ситуацию и скорее обнаружить корень проблемы и найти более успешное решение. Развивая навык отражения, вы сделаете вашу коммуникацию глубже и насыщеннее, она станет ближе к взаимопониманию и близости. Здесь потребуется практика — попробуйте придумать три отражения на любую тему, прежде чем двигаться дальше. Если вы научитесь быть внимательнее и настойчивее, то вскоре увидите первые результаты.

Чтобы вам было проще, давайте подробнее рассмотрим каждую из этих техник.

## Стандартные отражения

Стандартные отражения — самые простые. Конечно, нужно внимательно следить за тем, что именно вы отражаете. Прислушиваясь к сказанному и отражая ключевые моменты, вы можете не только лучше понять собеседника, но и узнать, в чем он может быть вам полезен и какую полезную информацию он может дать.

На учебных занятиях мы приводим довольно забавный пример, как можно провалить даже стандартное отражение. Однажды подозреваемый, которого допрашивала полиция, заявил:

> *— Мы спорили на кухне, немного разгорячились, и я решил уйти. Я лишь немного оттолкнул ее, чтобы пройти, и по дороге задел растение в горшке. А она заявляет, что я бросил его в нее. Это не так!*
>
> *В ответ его спросили:*
>
> *— Растение в горшке?*
>
> *Смутился даже подозреваемый.*

Кого волнует растение в горшке? Слова «спорили», «немного разгорячились» или «оттолкнул ее» звучат намного интересней. Если мы расследуем нападение, нас не интересуют растения — нас интересуют слова, связанные с нападением. Так и назовем один из первых принципов отражений:

***«Не отвлекайтесь на растение в горшке» — используйте отражение с умом, если хотите узнать больше о том, что вам действительно интересно.***

В стандартном отражении есть двойная польза. Во-первых, оно *заставляет слушать*, ведь чтобы иметь возможность отразить самое главное, нужно внимательно выслушать человека. Во-вторых, оно *помогает продемонстрировать, что вы слушаете*. Это располагает человека к вам.

В качестве примера представьте, что вы с партнером хотели съехаться, но, кажется, он передумал:

> *— Я знаю, что мы подумывали съехаться, но не думаю, что сейчас подходящее время. Ведь сейчас нам так удобно.*

Что здесь стоит отразить? Подумайте, что из этого кажется ***непонятным*** и требует объяснения.

> *— Я знаю, что мы подумывали съехаться, но не думаю, что сейчас **подходящее время**. Ведь сейчас нам так **удобно**.*

Больше всего вопросов вызывают «подходящее время» и «удобно», не так ли? Попробуем прояснить, что значит «удобно», при помощи отражения:

> *— Удобно?*

*— Да, я живу так близко к работе, что мне не приходится каждое утро ехать через весь город. Сейчас я работаю по 10–12 часов в день, поэтому вряд ли на неделе у нас будет время друг на друга. Просто я думаю, что нам следует немного подождать — побольше заработать на первоначальный взнос для нашего нового дома. Мне не нравится жить отдельно, но, думаю, сейчас это самый подходящий вариант.*

Возможно, вам не понравится такой ответ, но теперь вы намного лучше понимаете мотивы вашего партнера. Он хочет продолжать жить раздельно по практическим и финансовым причинам, а не потому, что не любит вас. Понимая это, вы можете спокойно продолжить обсуждение, а не скатываться по скользкой дорожке ссоры. Возможно, вы все еще немного обижены, но теперь вы лучше понимаете, чем на самом деле продиктовано это решение. Вы не обязаны соглашаться, но лучше будет продолжить разговор, чем начать спор. Споры прекращают общение и создают преграду между людьми. Цель отражения — поддержать разговор, узнать больше деталей, пока вы действительно не поймете, чем руководствуется ваш собеседник.

## Отражение противоречия

Отражение противоречия — это метод, который люди, подкованные в мотивационном интервьюировании[1], называют «*развитием противоречий*».

Представьте, что ваш близкий заявляет:

---

[1] Мотивационное интервьюирование — это вид психологического консультирования, где терапевт направляет клиента к самостоятельным рассуждениям о проблеме и попыткам разрешить ее противоречия, при этом не навязывая конкретные решения. Авторы этой теории — уже упомянутые в книге Миллер и Роллник. — *Прим. пер.*

*— Я знаю, что мне нужно соблюдать диету и вернуться к тренировкам, но сейчас это невозможно! У меня и так ни на что не хватает времени.*

Вы могли бы ответить:

*— Не верю, что у тебя столько дел! У тебя просмотрены все новинки Netflix за эту неделю! Если ты правда хочешь что-то поменять, приложи больше усилий.*

После такого заявления хочется выгнать вас из дома, заказать пиццу и снова уставиться в телевизор. Нельзя мотивировать человека к переменам, пристыжая его. Когда вы говорите кому-то «все ты врешь», это ощущается как атака, а не поддержка. Но можно поступить мудрее: отразить противоречие, которое собеседник ощущает сам, и надеяться, что это подтолкнет его к настоящему желанию измениться:

*— Итак, сейчас ты очень устаешь, но все же хочешь вернуться к здоровому питанию и тренировкам.*

Теперь ваш собеседник должен рассказать подробнее о своем желании вернуться к здоровому образу жизни, что, в свою очередь, укрепит его положительную мотивацию. Мы надеемся на такой ответ:

*— Да, раньше мне удавалось регулярно ходить в зал и правильно питаться, и это давало мне столько энергии! Даже спалось лучше! Я так хочу вернуться к этому, но меня очень пугает перспектива начинать все с нуля…*

Похоже, вы напомнили этому человеку, сколько мотивации было у него в прошлом. Можно вдохновить его вернуться к этому настрою и попробовать еще раз:

*— Конечно, начинать всегда немного страшно, но, похоже, тебя ждет куча плюсов — появится больше энергии, улучшится сон. Как ты думаешь, с чего можно начать, чтобы вернуться к такому образу жизни?*

Основа отражение противоречия — в исследовании точки зрения собеседника с любопытством и открытостью, а не осуждением или недоверием.

***Иногда бывает сложно удержаться от скептических замечаний вроде: «Погоди, раньше ты говорил X, а теперь утверждаешь Y». Но если человек чувствует, что его осуждают или пытаются заманить в ловушку, он отключится и перестанет слушать.***

Мы снова и снова наблюдаем это в контексте полицейских допросов. Очень сложно удержаться, чтобы не бросить на стол все доказательства и не сказать: «Да? Тогда объясни это!» Но такой метод работает только в телесериалах. В реальном мире после его применения человек замолкает и требует адвоката. Если вы загоните собеседника в угол, едва ли он захочет с вами сотрудничать. Вместо этого, вероятнее всего, он займет самую безопасную позицию в коммуникации — перестанет что-либо говорить.

В такой ситуации поможет отражение противоречия — и при этом не загонит человека в угол. Он сохранит лицо и либо придумает неубедительную историю, противоречивость которой мы позже сможем доказать, либо признается во лжи и расскажет правду. Любой результат — обман или признание — даст информацию для расследования и доказательств. Один наш друг-следователь любит повторять: «*Не важно, врут они или говорят правду, главное, что говорят*».

## Нет спорам

Нередко мы заканчиваем споры перепалками в духе «око за око» — особенно в отношениях, где власть распределена асимметрично (начальник — сотрудник; родитель — ребенок).

***Когда мы чувствуем, что нас критикуют, то инстинктивно начинаем защищаться и возражать.***

Но мы предлагаем вместо этого «откликнуться» на критику, изучить ее или отразить. Это не только позволит выяснить, что именно хотел сказать ваш собеседник, но и может нейтрализовать спор — ведь больше никто не будет подливать масло в огонь. Так вы можете защитить себя, не причиняя вреда нападающему.

**Эмили:**

Однажды я вела занятие в распределительном центре для правонарушителей. В классе было примерно с двадцать мужчин, осужденных за домашнее насилие. Пока я раздавала материалы и проводила инструктаж по работе с ними, Харви, один из самых молодых участников, сказал:

— Похоже, ты напряжена, любовь моя, может тебе нужно хорошенько потрахаться?

Он гоготал как гиена, заложив руки за голову и качаясь на стуле, — пытался выглядеть круто перед остальными.

Я чувствовала, как мой эмоциональный мозг съеживается от смущения и дискомфорта, а лицо краснеет и выдает меня. Несмотря на все эти бурлящие эмоции, мой рациональный мозг знал, что его комментарий не имеет ничего общего ни со мной, ни с сексом. Это было связано с властью. Харви чувствовал бессилие, неловкость и осуждение, поэтому хотел исправить дисбаланс сил и передать мне часть своих ощущений.

На целых пять секунд я застыла в раздумьях, что делать дальше, и все больше и больше краснела. Постепенно комната заполнялась смехом других мужчин.

В конце концов, я сказала:

— Харви, зачем ты это говоришь?

— Потому что я могу помочь тебе, если хочешь… — протянул он.

Я снова замерла среди ребяческих смешков. Я не хотела завязывать спор, поэтому отразила ему его же слова:

— Хорошо, Харви, давай все проясним. Ты говоришь, что я выгляжу немного напряженной, и предлагаешь посреди занятия для обвиненных в домашнем насилии заняться со мной сексом, чтобы развеяться. Я правильно все поняла?

Один из мужчин громко захохотал.

Харви нахмурился в ответ:

— Не очень-то я хочу заниматься с тобой сексом, дорогая. Не обольщайся.

Я ответила:

— Отлично, ведь я тоже не хочу заниматься с тобой сексом.

Аудитория все больше заполнялась смехом.

— Теперь, когда мы решили, что не хотим заниматься друг с другом сексом, давайте вспомним, для чего мы здесь? — сказала я, протягивая ему памятку. Он неохотно взял листок из моей руки, и мы продолжили работу.

Это была неловкая ситуация, и меня до сих пор передергивает от этих воспоминаний. Но, без эмоций отражая Харви его же слова («Итак, ты говоришь, что…»), я нейтрализовала борьбу за власть, которую он пытался создать.

Хотя на первый взгляд отражение кажется очень простым приемом, оно не входит в число наших инстинктивных реакций. Это отлично иллюстрирует случай с Харви. Мой эмоциональный мозг хотел: а) игнорировать ситуацию и притвориться, что

ничего не произошло; б) бросить Харви вызов, сказав: «Ты ведешь себя неподобающе — выйди»; или в) надеяться, что неожиданно сработает пожарная сигнализация и спасет меня. Но ни один из этих вариантов не решил бы мою проблему.

Если бы я выбрала первый вариант и ничего не сделала, я бы выглядела слабой. Если бы я выбрала второй вариант и решила побороться с Харви, это могло бы обострить ситуацию, особенно если бы он отказался уходить. Кроме того, я бы выглядела чересчур эмоциональной в глазах остальных мужчин, которые жадно наблюдали за этой неловкой сценой. Тогда они бы увидели в поведении Харви тактику, которую можно использовать против меня — каждую неделю они бы стали соревноваться, кто доведет меня до самого глубокого оттенка красного. Отбросив все эти варианты и просто отражая слова Харви, я смогла нейтрализовать его и двигаться дальше.

Итак, как вы можете использовать этот навык?

***В следующий раз, когда кто-то вас оскорбит или начнет нападать, утихомирьте свою естественную реакцию, остановитесь на секунду и подумайте, что же на самом деле сказал этот человек и что бы это могло значить.***

Затем как можно спокойнее отразите его слова. Вы можете сделать это буквально, как в моем примере с Харви, или уловив послание, скрытое за словами.

Похожие ситуации возникают во время допроса подозреваемых в терроризме — их идеология и убеждения часто прямо противоположны взглядам мирных людей. Представьте, что ведете такой допрос. В разговоре террорист может атаковать вас или то, что вы защищаете:

*— Тебе же плевать, что на самом деле происходит в мире. Ты сидишь дома, смотришь телек, жуешь свою картошку фри и ждешь зарплаты. Люди голодают, остаются без крова, детей взрывают прямо в их кроватках. И как ты с этим борешься? Никак!*

Как бы вы отреагировали инстинктивно? Стали бы защищать себя? Допустим, вы объясните, что устроились в полицию с целью посвятить свою жизнь помощи другим. Как, по вашему мнению, подозреваемый воспримет этот ответ? Или вы решите перечислить все, что делаете для поддержки благотворительных организаций: недавно вы пожертвовали старые одеяла бездомным или каждый месяц перечисляете по 3 фунта *Water Aid*[1]. Убедит ли это его? А может, вы скажете, что не любите картошку фри.

Но ни один из этих ответов не убедит подозреваемого, потому что *ему нужен сам конфликт*. Так что не конфликтуйте. Лучше отразите послание, которое скрывается за сказанным:

*— Похоже, вы считаете, что большинство просто живет своей жизнью и им наплевать, сколько людей страдает в этом мире. Но вам, очевидно, не все равно. Что вы сделали для того, чтобы люди не страдали?*

Теперь можно надеяться, что человек больше расскажет о собственных взглядах и чувствах, а также о том, почему он избрал именно этот путь. Он все еще может время от времени оскорблять вас и систему, которую вы представляете в его глазах, но все-таки он с вами говорит, и вам даже не пришлось отвечать на его провокационные вопросы. Вы не тратите драгоценные минуты на споры и попытки защитить себя или рассуждения о том, достаточно ли трех фунтов в месяц, чтобы квалифицировать вас как хорошего человека.

---

[1] Water Aid — благотворительная организация, которая обеспечивает нуждающихся водой и средствами гигиены. — *Прим. пер.*

А теперь давайте рассмотрим не полицейский пример. Представьте, что девушка говорит своему парню следующее:

> *— В последнее время я теряю форму: поправилась и не влезаю в свои вещи. Это ужасно.... А Джиллиан со своими тренировками выглядит потрясающе! Как ты думаешь, она потрясающе выглядит? Тебе же она нравится, правда?*

И нам хочется сказать этому парню: НЕ ОТВЕЧАЙ НА ЕЕ ВОПРОС. Это ловушка! Если он скажете «нет», она решит, что он лжет. Если скажет «да», эту ночь, вероятно, он проведет на диване. Итак, пора использовать отражение. Что же девушка пытается сказать на самом деле? Неужели она правда хочет узнать, нравится ли парню ее лучшая подруга? Даже если девушка думает, что хочет, скорее всего, это не так.

Как же ответить, чтобы дело не закончилось ссорой? Попробуем отразить то, что скрывается за сказанным:

> *— Похоже, сейчас ты чувствуешь, что не в форме, и это тебя расстраивает. Думаю, со всеми порой такое бывает. По крайней мере, со мной точно! К тому же, в последнее время мы не очень правильно питаемся... Может, нам обоим стоит попробовать то же, что помогло Джиллиан похудеть?*

Фух! Теперь будем надеяться, что разговор перейдет к подписке на программу похудения, подсчету углеводов и совместным занятиям на велотренажерах — к чему угодно, кроме вопроса: «Нравится ли тебе моя лучшая подруга?»

Но что, если избежать этого вопроса не удалось? Допустим, девушка отвечает:

> *— Да, возможно. Так она тебе нравится? Наверняка нравится. Я знаю, что она в твоем вкусе.*

Хммм. Что же теперь? Снова отражать? Отражением легко злоупотребить. Мы часто рекомендуем допрашивающим придерживаться правила трех — вы можете попытаться сбежать три раза, но если вы все еще в клетке, — придется отвечать.

Парень может сказать:

> *— В моем вкусе? Какой же у меня вкус?*

Девушка может ответить, немного раздражаясь:

> *— Ну знаешь, спортивная, стройная, все на своих местах. Просто признай, что она тебе нравится.*

Если это произойдет, то пора использовать технику «малыш и футболка» (стр. 101), описанную выше:

> *— Слушай, я понимаю, ты чувствуешь себя немного подавленной. Поэтому ты все время спрашиваешь меня, нравится ли мне Джиллиан. Но я думаю, на самом деле ты хочешь спросить: «Я тебе еще нравлюсь?» И ответ: да — всегда, каждый день — и неважно, как на тебе сидят джинсы! Ты всегда будешь мне нравиться, потому что я люблю тебя, а не чертову Джиллиан.*

Таким образом парень обращается к проблеме, которая, как ему кажется, лежит в основе слов его девушки. Он не реагирует на сами слова. Как ни странно, не ответ на вопрос, а разъяснение его сути помогает разговору двигаться дальше.

***Если вам сложно оставить провокационный вопрос без ответа, вспомните о том, что провокатору нужен спор, а не ваш ответ.***

Всегда есть выбор: поспорить или просто уйти от разговора, который в любом случае не приведет ни к чему хорошему.

## Аффирмация

Большинство людей хотят получать позитивную реакцию, отбрасывать все плохое и поощрять хорошее. Поэтому аффирмация — важнейший элемент отражения.

***Целенаправленно вычленяйте из сказанного все позитивное, делайте на этом акцент и отбрасывайте негатив.***

В бихевиоральной терапии существует много доказательств эффективности акцента на положительном или поощрения хорошего поведения. Это работает не только с людьми, но и с животными. Напротив, наказания приносят куда меньший результат. Саркастические высказывания не вдохновляют на перемены. Критика несчастного на работе человека не поможет ему внезапно ее полюбить. Выговор за опоздание вряд ли воодушевит в следующий раз прийти вовремя.

Поэтому, чтобы повлиять на поведение других, лучше сосредоточьтесь на положительных, а не на отрицательных моментах. Это не означает, что нужно совсем забыть про все плохое, но постарайтесь акцентировать те действия или мысли, которые вы можете поддержать. Миллер и Роллник иногда называют это «поиском цветов среди сорняков». Если вы хотите побудить человека измениться, не вручайте ему букет сорняков.

Даже если человек выходит за рамки, усмирите свое желание осуждать его и продолжите искать позитив. Но чем отвратительней его поведение или утверждения, тем труднее найти в них что-то позитивное. «Здесь же нет цветов, одни сорняки!» — можете подумать вы.

Мы постоянно испытываем подобное с клиентами, которые сделали очень больно своим близким. Но мы старательно ищем что-то позитивное, чтобы опереться на это и помочь им найти

путь к переменам. Даже когда это сложно и кажется невозможным, мы должны стремиться к позитиву. Зачастую именно в нем можно найти фундамент для будущих изменений.

**Эмили:**

Несколько лет назад я работала с клиентом, который очень жестко обошелся со своей девушкой. Однажды он пришел домой с работы и обнаружил, что их двухлетняя дочь сидит на полу и рыдает, снова и снова повторяя: «Мама, мама». Девочка была вся красная, в слезах, из носа текло ручьем — очевидно, она плакала уже давно. Мама же сидела на диване и болтала по телефону.

— Почему ты не возьмешь ребенка на руки? — спросил он сердито.

— Я разговариваю по телефону, — сказала она, закатив глаза.

Мужчина как с цепи сорвался. Ударом в челюсть он оторвал телефон от лица девушки и за ноги стащил ее с дивана, разодрав ее спину ковром, а потом несколько раз ударил ногой в живот.

Итак, попробуем найти что-то позитивное в этом ситуации, полной насилия и ужаса.

*Нельзя игнорировать ребенка, когда он плачет.* Начнем отсюда. Поведение мужчины указывает на то, что он придерживается этой точки зрения и готов отстаивать ее всеми возможными способами.

Выслушав его историю, я сказала:

— Очевидно, вы расстроились из-за того, что ваша дочь осталась без внимания, и вы считаете, что детей не следует оставлять так одних.

— Верно, — категорично сказал он. — Когда мне было шесть лет, мою маму лишили родительских прав и я попал в детский дом.

Поэтому мне очень не понравилось, что моя девушка просто игнорировала дочку и позволяла ей плакать.

Мы смогли оттолкнуться от этой ценности, и я узнала немного больше о ее истоках. Однако мой собеседник также подчеркнул явное несоответствие между этими ценностями и собственным поведением во время инцидента. С одной стороны, он считает, что не стоит игнорировать плачущих детей: это пренебрежение, которое может быть для них опасно. С другой стороны, избив маму на глазах ребенка, он причинил своей дочери больше вреда, чем мама, которая не обращала на нее внимания.

Чтобы отразить это несоответствие без осуждения или обвинения, мне нужно было сначала *усилить положительную ценность,* а затем сопоставить ее с поведением мужчины. Это еще один пример техники *развития противоречий* и очень мощный способ показать людям несоответствия между тем, что они говорят, и тем, что они делают.

— Мне понятно ваше желание окружить дочь любовью и заботой — вы не хотите, чтобы она повторила ваш детский опыт. Расскажите, как она отреагировала, когда вы напали на жену? — тихо спросила я.

Он долго молчал, а затем ответил:

— Она истошно кричала. Этот крик до сих пор звучит у меня в голове.

После еще одной паузы он посмотрел на меня и сказал:

— Все это только усугубило ситуацию. Не знаю, зачем я это сделал. Зачем я это сделал?

***Гораздо эффективнее поставить перед человеком зеркало и позволить ему увидеть собственные недостатки, чем просто критиковать его в надежде, что он изменится.***

Люди начинают защищаться, когда на них нападают. Вместо атаки используйте отражение: тогда ваш собеседник увидит то же, что и вы.

Мы не можем проложить путь к переменам без аффирмации. Подумайте о собственных попытках изменить свое поведение — например, улучшить питание, перестать превышать скорость, бросить курить, делать все вовремя, стать организованней и прочее. На чем делали акцент окружающие и даже ваш внутренний голос (возможно, особенно он)? На негативе. Он нашептывает: «У тебя нет силы воли», «Тебя не хватит надолго», «Ты всегда был таким», «Ты всегда проваливаешься».

Возможно, непросто будет перейти на позитивный лад. Но если бы вместо этого ваш голос сказал: «Будь снисходителен к своим неудачам», «Продолжай пытаться», «Ты можешь измениться», «Никогда не сдавайся», тогда ваш мозг будет работать с вами, а не против вас. Сфокусируйтесь на позитиве, подбадривая других и особенно себя в попытках измениться.

## Развернутая мысль

Это, пожалуй, самая сложная из всех техник отражения, поскольку она требует внимательно выслушать и обдумать сказанное, а затем переосмыслить и сделать выводы, чтобы продвинуть разговор.

Стандартное отражение — это по сути эхо. Но чтобы развернуть мысль, нужно понять, что может подразумеваться под сказанным, какие ценности и убеждения скрываются за словами. Для этого нужно более глубокое погружение.

Точно отразив ценности и убеждения, которые собеседник не проговорил, вы сможете сильно на него повлиять. Он почувствует, что вы поняли его на более глубоком уровне, и ваш

разговор поможет ему лучше понять самого себя и принять верное решение.

Эмили и ее коллеги постоянно прибегают к этой тактике в работе с проблемными детьми. Дети часто бунтуют против традиционных авторитетов: сбегают из школы, курят травку, пьют, совершают мелкие преступления. Им кажется, что их жизнь бессмысленна, их мысли никого не волнуют, и поэтому глупо следовать каким-то правилам. В этом случае важно найти то, что будет небезразлично таким детям, то, ради чего им стоит измениться. «Взрослые» аргументы вряд ли их вдохновят; нужно выяснить их собственную мотивацию, и опираться на нее. Помните: в приоритете — достижение цели.

Однажды мы работали с девушкой, которая была очень умной, но при этом невероятно агрессивной. Она постоянно дралась в школе и за ее пределами: бросила стул в учителя прямо с лестницы, а одному из учеников в драке сломала палец. Мы могли бы назвать ей множество причин изменить свое поведение: это пагубно влияет на ее оценки и шансы успешно окончить школу; может привести к исключению из школы или даже к тюрьме; причиняет боль другим людям. Но все это ее не волновало, потому что не затрагивало ее собственные ценности. Нам следовало выяснить, что было для нее действительно важно — настолько, чтобы вдохновить ее к переменам.

Она любила музыку и очень хотела попасть в программу наставничества для ди-джеев, которая проходила в ее школе. У нее была мечта — стать ди-джеем и работать в клубах Ибицы. Она представляла, как ездит в туры по всему миру и играет на фестивалях. Это и стало нашим рычагом.

Мы обсудили с ней ее планы. Оказалось, чтобы попасть в программу наставничества, ей нужно было полгода исправно посещать занятия, но она уже упустила эту возможность. Мы попросили руководителей рассмотреть кандидатуру девушки, если весь следующий месяц у нее будет идеальная посещае-

мость. Мы также поговорили с ней о том, что из-за наркотиков ей может быть сложнее сосредоточиться на уроках, которые важны для осуществления ее мечты. И если ее поймают, у нее могут возникнуть проблемы с поездками за границу, особенно в США. Впервые за все это время на ее лице мелькнул проблеск обеспокоенности. Ее поведение вдруг стало угрозой ее собственным планам. И ей, наконец, стало не все равно.

Взгляните на примеры ниже и попробуйте определить основные ценности и убеждения говорящего, разверните его ответ.

> *1. Мэнди (20 лет) учится на втором курсе университета, но учеба дается ей нелегко: «Сейчас мне очень трудно. Я плохо сдала промежуточные экзамены, и больше не хочу так надрываться. Я правда думала, что хочу заниматься биохимией — в естественных науках я была лучшей в школе. Но здесь мне повезет, если я попаду хотя бы в лучшую половину группы. Какой тогда в этом смысл?».*
>
> **Предлагаемый ответ:** *«Похоже, тебя угнетает то, что в университете не удается повторить школьный успех. Ты думаешь, что нет смысла чем-то заниматься, если ты в этом не лучшая?»*
>
> *2. Тревор (36 лет) разочарован своей жизнью: «Мне просто надоела эта рутина. Мы приходим, завариваем чай, стираем детскую спортивную форму, купаем детей, кормим домашних животных, убираем на кухне, укладываем детей спать… И так без конца! Мы слишком устаем, чтобы поговорить друг с другом, даже не мечтаем провести вечер вместе, а о сексе давно позабыли. Иногда я задерживаюсь в машине, чтобы подольше не возвращаться в эту тягомотину, в которую превратилась моя жизнь».*
>
> **Предлагаемый ответ:** *«Похоже, вы чувствуете, что повседневные заботы занимают всю вашу жизнь, и что у вас не остается времени для веселья и радости. Вам*

*кажется, что семейная жизнь не оставляет достаточно времени для вас и вашего партнера как для пары… Вы очень скучаете по романтическим отношениям?»*

*3. Брэдли (27 лет) ищет отношений: «Все сейчас сошли с ума. Никто не хочет серьезных отношений. Нужно вести себя так, будто тебе все равно, заинтересован в тебе кто-то или нет, перезвонит ли и пойдет ли тем же вечером на свидание с кем-то еще. Меня это бесит. Как, черт возьми, завести семью, если надо вести себя так, будто тебе на всех наплевать?!»*

**Предлагаемый ответ:** *«Похоже, вы чувствуете, что люди больше не заинтересованы в серьезных отношениях, но вы хотите именно этого. Я думаю, вы верите, что другие люди тоже этого хотят, но ведут себя так, будто это не так».*

Как мы уже говорили, разворачивать мысли собеседника — самая сложная из всех тактик отражения. Вам потребуется много практики. Используйте ключевые фразы, которые продемонстрируют другому человеку, что вы понимаете глубинный смысл его слов, например: «*Кажется, ты чувствуешь…*» или: «*Похоже, тебя волнует…*». Попробуйте использовать эти утверждения в своем следующем разговоре с кем-нибудь, с кем вы пытаетесь улучшить отношения.

***Главное в отражении — искреннее любопытство, без осуждения.***

## Памятка: Что кроется за отражением

1. **Осознавайте важность чужих ценностей.** Отражение поможет вам раскрыть более глубокие ценности и убеждения, которые лежат в основе поведения вашего собеседника. Это поможет установить с ним связь и получить дополнительную информацию;

2. **Избегайте «рефлекса исправления»**. Когда мы слышим, как кто-то объясняет, почему он не может контролировать свои привычки в еде, курении или алкоголе, или искренне просит совета по какой-либо теме, сразу возникает соблазн вразумить этого человека или начать его критиковать. Но будет гораздо эффективней, если вы поможете ему понять, как он сам может помочь себе сам. Не давайте советы;

3. **Практикуйтесь в СОНАРе.** СОНАР — это набор техник отражения. Если вы уже используете некоторые из них, попробуйте те, что вам еще не знакомы;

4. **Знайте меру.** Вы должны научиться гибко и органично использовать техники, связанные с раппортом. Неуклюжие отражения или постоянное «с одной стороны, А, с другой стороны, Б», вряд ли дадут хороший результат. Возможно, сначала вы будете чувствовать себя роботом, но здесь, как и с любым другим сложным навыком, к совершенству ведет практика. Взгляните на общение как на возможность попрактиковаться и усовершенствовать взаимопонимание с людьми, особенно с самыми близкими.

Глава 5

# Власть, близость и «круг животных»

*Не будь слишком сладким, не то проглотят;*
*не будь слишком горьким, не то выплюнут.*

Пуштунская поговорка

Некоторые из нас — прирожденные лидеры, другие хорошо улаживают конфликты, а третьи прекрасно заботятся об окружающих и предпочитают оставаться в тени. У каждого есть своя зона межличностного комфорта, за пределы которой бывает очень сложно выйти, и порой хочется просто избегать неловких социальных ситуаций. Но в этой главе мы все же посоветуем вам выйти за пределы своей зоны комфорта и научиться быть более гибкими, чтобы никакая, даже самая сложная ситуация не могла застать вас врасплох.

Мы приступаем к работе с «кругом животных», в котором каждый из четырех основных стилей общения представлен своим тотемным животным:

**Тираннозавр: конфликтует**. Чтобы стать успешным Тираннозавром, нужно избавиться от агрессии, желания унижать и наказывать. Он может эффективно проявить себя в споре, но только в том случае, если будет напористым, откровенным и решительным, а не злым, мстительным и саркастичным. Именно своим внутренним Тираннозавром бывает сложнее всего управлять: здесь требуется максимальный контроль над эмоциями;

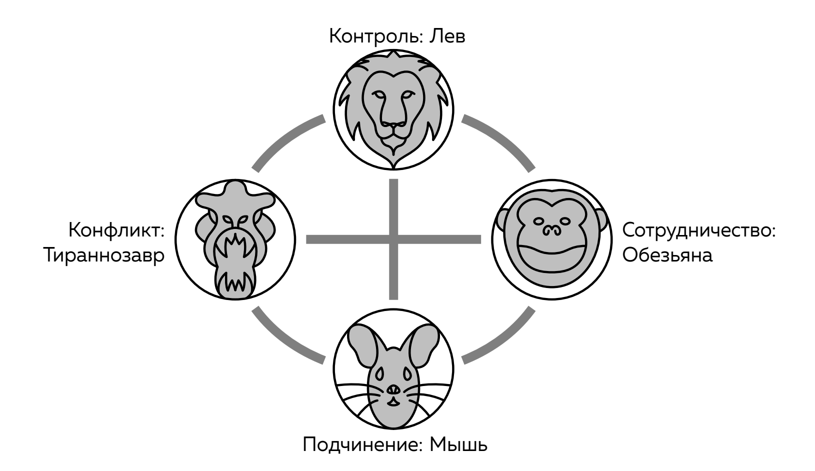
**Мышь: подчиняется.** Чтобы стать успешной Мышью и передать бразды правления в чужие руки, вы должны перестать демонстрировать свою слабость и научиться расслабляться, слушать и принимать советы с терпением и тактом. Сильные Мыши скромны, но не слабы;

**Лев: контролирует.** Успешный Лев — это лидер, который умеет брать на себя ответственность. Но вместе с тем он рискует оказаться деспотичным, догматичным или педантичным. Хорошие лидеры поддерживают своих подчиненных, твердо и ясно определяют задачи и руководят, вдохновляя своей преданностью делу и верой в людей, с которыми они работают;

**Обезьяна: сотрудничает.** Чтобы стать успешной Обезьяной, которая умеет дружить и любит работать в команде, опасайтесь излишней фамильярности и неуместной близости. Хорошие друзья притягивают своей добросердечностью, общительностью и вниманием.

В этой главе мы объясним принцип работы «круга животных». Вы научитесь анализировать ситуацию и решать, какой стиль будет в ней наиболее эффективен. Мы также поможем вам понять, в каком из них вы чувствуете себя увереннее всего, а над каким еще стоит поработать.

Давайте посмотрим на сам круг и на принципы его работы.



Как видите, Лев и Мышь находятся друг напротив друга. Представьте, что проходящая между ними вертикальная линия — это шкала обладания властью. Находясь в режиме Льва, вы ждете подчинения от человека, с которым взаимодействуете. И не хотите, чтобы он тоже пытался стать Львом. Вы хотите управлять им. На другом конце притаилась готовая подчиняться Мышь. В этом режиме вы надеетесь, что тот, с кем вы взаимодействуете, возьмет на себя всю ответственность и сыграет роль Льва. Другими словами, на этой вертикали одно животное поощряет поведение противоположного.

Тираннозавр и Обезьяна также представляют собой противоборствующие силы: одна тяготеет к конфликту, другая — к сотрудничеству. Но в отличие от Льва и Мыши, где противоположности притягиваются, стили на этой оси противостоят друг другу. Эта горизонтальная ось — про близость. Если мы представим, что Тираннозавр олицетворяет ненависть, а Обезьяна — любовь, ненависть не вызовет ответной любви, только еще больше ненависти. Любовь же рождает любовь.

Используя стиль, основанный на конфликте и разобщении, мы провоцируем такое же поведение. И наоборот, прибегая к более душевному и дружелюбному общению, как это делает Обезьяна, мы надеемся увидеть то же самое в ответ. На горизонтальной оси противоположности не притягиваются. Здесь масть притягивается к масти — конфликт порождает конфликт, а сотрудничество порождает сотрудничество.

Мы прекрасно понимаем, что это крайне упрощенная модель человеческих взаимодействий. И лишь предлагаем своего рода шпаргалку, которая позволит быстрее ориентироваться в ситуации и понимать, с кем вы имеете дело.

***В целом, все межличностные отношения подчиняются набору «правил», основанных на вертикальном измерении «власти» и горизонтальном измерении «близости».***

Доминирующие Львы побуждают других вести себя как покорные Мыши. Например, вы можете быть Львом, когда пытаетесь приготовить рождественский ужин и раздаете указания остальным членам семьи: «Нашинкуй капусту, полей индейку соком, нарежь морковь и накрой на стол, пожалуйста». Вы хотите, чтобы каждый чувствовал себя частью команды и знал свое задание, и при этом вы были за главного: «Я Лев, я лидер, а вы следуете моим инструкциям».

И наоборот, покорное поведение Мыши поощряет доминирующее поведение Льва. Вы когда-нибудь пытались заставить подростка рассказать, как у него прошел день? Вы можете начать очень теплую задушевную беседу (дружелюбная Обезьяна), а в конечном итоге стать требовательным и задавать вопросы все настойчивей (властный Лев), пытаясь завязать разговор. Избегающее поведение (тихая Мышь) пробуждает в нас требовательного Льва, поскольку нас не устраивает ответ «все нормально».

Если взглянуть на горизонтальную ось, стиль Тираннозавра часто вызывает ответную агрессию. Когда кто-то кричит или ругается в споре, он побуждает другого человека вести себя точно так же. Вы замечали, как дискуссия перерастает в ссору? Оба человека пытаются превзойти друг друга, затем переходят на личности и становятся агрессивными.

Обычно все начинается вполне невинно. Например, так:

> *— Когда ты кладешь детскую посуду в верхнюю часть посудомойки, она переворачивается и наполняется водой. Пожалуйста, не делай этого.*

Прямое заявление, основанное на факте, за которым следует разумная просьба — это стиль Льва. Вполне возможно, что на это ответят в стиле Мыши:

> *— Хорошо, прости.*

Но эту ситуацию легко испортить дополнительной репликой в стиле Тираннозавра, примерно такой:

> *— Сколько можно это повторять? Неужели так трудно запомнить?*

Это может пробудить Тираннозавра в собеседнике, и он ответит, вероятно, пытаясь защититься:

> *— Ты серьезно? Ты кричишь на меня из-за того, что тебе пришлось вылить воду из детской тарелки? Я хотя бы помогаю! Может ты задумаешься о более серьезных проблемах?*

Упс… И вот вы ссоритесь! И вряд ли человек в следующий раз выполнит вашу просьбу, потому что это ваша проблема, а не его. Итак, это было взаимодействие Льва и Мыши, которое в конечном счете превратилось в противоборство Тираннозавров.

Точно так же и с не меньшей силой поведение Обезьяны порождает аналогичное поведение в ответ. На сотрудничество и дружелюбие люди инстинктивно реагируют тем же самым. Трудно не ответить на теплую улыбку. Вы когда-нибудь чувствовали, что не можете отказать кому-то, кто добр и дружелюбен с вами? Возможно, вы совсем не хотели сотрудничать, но этот человек был так мил, и вы не смогли не стать более милым в ответ. Уличные рекламщики пользуются этим, когда подходят с широкой улыбкой и спрашивают, откуда вы и хорошо ли проводите отпуск, — и вот внезапно вы уже покупаете билет на автобусную экскурсию.

***Почти во всех взаимодействиях мы двигаемся по осям «круга животных». Мы либо руководим (Лев), либо подчиняемся (Мышь). Мы либо сотрудничаем (Обезьяна), либо конфликтуем (Тираннозавр).***

Чтобы использовать эту модель для анализа взаимодействия, задайте себе два простых вопроса:

1. Мой собеседник хочет, чтобы я был психологически выше (Лев) или ниже (Мышь) его в данной ситуации?
2. Мой собеседник хочет драться (Тираннозавр) или дружить (Обезьяна)?

Так вы сможете понять, сколько «власти» хочет присвоить собеседник. Кроме того, вы почувствуете, в какую часть круга он вас подталкивает. Это не значит, что вам придется переместиться в эту часть круга, но вы поймете, какой ответ человек хочет услышать.

Вспомните трех хорошо знакомых вам людей: вашего партнера, ребенка, начальника, лучшего друга или даже заклятого школьного врага. Можете ли вы сказать, *в какое животное каждый из этих людей превращаются чаще всего*? *Каким животным становитесь вы, когда находитесь рядом с ними*?

Видите ли вы какие-нибудь закономерности? Чтобы успешно ориентироваться в этой системе, вы должны знать себя. Спросите себя: *на какое животное вы чаще всего похожи*? Вы лидер и берете на себя ответственность, но не любите подчиняться другим и выполнять их указы? Может, вам сложно сделать человеку даже самое справедливое замечание? Вы избегаете конфликтов при любой возможности, но без проблем хвалите других и показываете свое расположение?

Если мы не пользуемся этими принципами, другие люди могут перебрасывать нас из одной части круга в другую. Кроме того, мы никогда не научимся контролировать свои реакции и будем вести себя так, что это не пойдет на пользу ни нам, ни окружающим. Если вы постоянно боретесь за власть с коллегой-Львом, каждый ваш совместный проект будет заканчиваться битвой. Если на сарказм вашего сына-подростка («плохая» версия Тираннозавра) вы отвечаете тем же сарказмом (еще хуже), и все это заканчивается ссорой, значит вы сами позволили ему задать ритм взаимодействия.

## «Хорошие» и «плохие»

Мы не говорим, что быть Тираннозавром — плохо, и что мы все должны стремиться стать добрыми радостными Обезьянами для каждого первого встречного. Мы уверены: для кого-то ад наполнен людьми, которые только и делают, что постоянно улыбаются друг другу, дают пять и говорят «какой ты классный». Каждый из стилей общения одинаково важен для нас и эффективен в разных взаимодействиях — найдется ситуация, где кроме Тираннозавра никто не поможет. Вот почему раппорт и навыки межличностного общения — это не просто инструкция «как быть хорошим».

Теоретики межличностного общения предположили, что у каждого стиля общения есть хорошая версия и плохая версия. Известный психолог и консультант по вопросам брака Джон Берчнелл специально составил две версии круга: одну он назвал «адаптивным отношением», то есть поведением, ведущим к позитивному общению, а другую «неадаптивным отношением», которые отрицательно влияют на общение[1].

В нашей модели у каждого «животного» есть «хорошая» и «плохая» версии. Позитивные отношения включают способы взаимодействия, которые способствуют установлению связи и диалога, а негативные отношения препятствуют общению и разрушают его. Важно отметить, что в «хорошем» круге нет лучшей или худшей позиции.

***Нет выигрышного «животного». Нужно лишь знать, в какой момент конкретное животное стоит выпустить на волю.***

Вот несколько ключевых характеристик, которые помогут вам распознать «хорошее» и «плохое» поведение:

---

[1] Birtchnell J. How Humans Relate: A New Interpersonal Theory. — Psychology Press, 1996.

**Тираннозавр (Конфликт): стимулирует или атакует**

Хороший Тираннозавр

Откровенный и критикующий, очень прямолинейный человек. Иногда его слова могут смутить, но он честен и никогда не хочет нанести вам личную обиду. Его позиция: «Я буду предельно ясен. Вот в чем суть».

Плохой Тираннозавр

Такой человек часто бывает агрессивным и стремится контролировать других за счет чувства страха, угрожая насилием или неприятностями. Он может оскорблять вас и говорить с сарказмом. Его позиция: «Делай, что я говорю, а не то…».

**Мышь (Подчинение): слушается или сдается**

Хорошая Мышь

Скромный, терпеливый, задумчивый, этот человек относится к другим с уважением. Порой ему нужна поддержка и подбадривание. Прежде чем начать действовать, он может захотеть всесторонне оценить ситуацию. Его позиция: «Я слушаю и наблюдаю. Я начну, когда буду готов».

Плохая Мышь

Замкнутый, слабый и нерешительный человек. При любой возможности он избегает конфликта, часто кажется нерешительным и неуверенным. Может действовать шаблонно или прикрываться правилами. Его позиция: «Я не особо понимаю, что делаю, ты здесь решаешь».

**Обезьяна (Сотрудничество): открыта или поддакивает**

Хорошая Обезьяна

Склоняет других людей к сотрудничеству, поддерживая их и поощряя. Добросердечен и предан своему окружению. Его позиция: «Мы — команда, и вместе мы все сможем. Я всегда тебя поддержу».

Плохая Обезьяна

Такой человек не видит границ в отношениях, будь они дружественными или профессиональными. Чересчур откровенен и может быть слишком навязчив. Хочет понравиться любой ценой, из-за чего может выглядеть жалко. Его позиция: «Мы все здесь друзья».

**Лев (Контроль): управляет или властвует**

Хороший Лев

Ответственный, считает себя лидером, принимает четкие решения и любит держать все под контролем. Его позиция: «Слушайте меня, я знаю, что делать».

Плохой Лев

Властный, догматичный, любит все контролировать. Такой человек берет все на себя, игнорирует чужие мнения, перебивает и отвергает чужие предложения. Его позиция: «Делай, как я велю, или проваливай».

Ассоциируются ли у вас эти животные с конкретными людьми? Можете вспомнить, как вы сами бывали каждым из этих животных? Кем вы бываете чаще всего? Когда вы выходите из себя, в какое животное превращаетесь? Каким из «хороших» животных вам сложнее всего стать?

## Воспитание и дружба

Эту простую схему мы изначально создавали для развития навыков общения родителей с их пятилетними детьми, но она применима и к взрослой жизни: на работе, в семье, в платонических или романтических отношениях. Это довольно простая модель, понятная даже очень маленьким детям:

> *Каким животным ты чаще всего бываешь дома?*
> *А в школе?*
> *Каким животным чаще всего бывает мама? А папа?*
> *Каким животным ты себя чувствуешь, когда мама просит тебя убраться в комнате?*

Неожиданно пятилетний ребенок начинает описывать свои социальные взаимодействия так, что и он, и его родители прекрасно все понимают. Они даже начинают ссылаться на эту модель, интерпретируя поведение друг друга: «Не надо тираннозаврить меня, мама, я уже иду!» (ребенок) или «Я Лев в этом доме, а это значит, тебе придется собираться, когда я об этом прошу» (родитель).

## Стили общения родителей

| Хороший | | Плохой |
| --- | --- | --- |
| «Хороший» Тираннозавр умеет стоять на своем и не уступать, если ребенок нарушил правила или преступил границу дозволенного. При необходимости он может дать строгие указания (например, «Ты не сможешь погулять на этих выходных», «Больше никаких игрушек, пора спать»). Ребенок знает, что он не может ослушаться «хорошего» Тираннозавра. | **Тираннозавр** | «Плохой» Тираннозавр добивается послушания за счет устрашения или агрессии, например, угроз («Слушайся, а не то…», «Вот погоди, сейчас папа вернется домой»), которые могут перерасти в крики и ругань. Ребенок подчиняется из-за страха перед родителем-Тираннозавром. |
| «Хорошая» Мышь может извиниться перед своим ребенком, не теряя его уважение. Она показывает, что готова выслушать ребенка и уважает его потребность самостоятельно принимать решения. | **Мышь** | «Плохая» Мышь отдает ребенку лидерство в семье. Ребенок сам решает, когда ему идти в школу, есть и спать. «Плохая» Мышь может потерять связь с ребенком. |
| Отношения «хорошей» Обезьяны с ребенком основаны на дружбе и командной работе. Хорошая Обезьяна будет учить ребенка на собственном примере, получать удовольствие от этого общения и знать своего ребенка как личность. | **Обезьяна** | «Плохая» обезьяна рискует стать скорее другом, чем родителем. Дисциплина может ослабиться, вплоть до полного исчезновения, а границы между ребенком и родителем — размыться. |
| «Хороший» Лев остается за главного, и ребенок видит в нем лидера. Есть четкие правила и ожидания, и конкретные последствия нарушения этих правил. | **Лев** | «Плохой» Лев может стать слишком жестким и требовать во всем слепого подчинения. Он исходит из позиции «Почему? Потому что я так сказал». |

Те же принципы применимы и к романтическим отношениям. Спросите себя:

*Каким животным вы чаще всего бываете дома со своим партнером? Какое вы животное, когда вы с партнером не одни?*

*Каким животным чаще всего бывает ваш партнер?*

*В какое животное вы превращаетесь во время ссоры? Вы ссоритесь, потому что вы оба Львы и хотите власти? Может, вы или ваш партнер переходите на личности, нападаете или сыплете сарказмом, когда спорите?*

Вы также можете заметить, что категории основаны не на реальном поведении упомянутых животных, а на наборе определенных характеристик. Другими словами: рассматривая свой собственный стиль общения, воспитания или партнерства, не будьте слишком буквальны. Например, мы обозначили дружелюбное поведение как «обезьяноподобное», но вы можете вспомнить, что настоящие обезьяны далеко не всегда дружелюбны (они дерутся, воруют и кидаются какашками). Постарайтесь не слишком зацикливаться на этом и помните, что это архетипы — своего рода условные обозначения.

И, конечно же, если вам не нравятся эти животные, вы можете найти другие образы для этих четырех архетипов. Некоторые предпочитают просто называть эти стили общения контролем, сотрудничеством, подчинением и конфликтом.

Хотя мы можем родиться с предрасположенностью к одному из четырех основных стилей, стоит развивать навыки каждого из них. Даже если вы от природы застенчивая Мышь, иногда вы должны заявить о себе и стать Львом. Даже если вы родились дружелюбной Обезьяной, иногда, как Тираннозавр, вы должны выступить с критикой.

***Оставаться личностью и в то же время быть универсальным — вот что определяет способность взаимодействовать и справляться со сложностями во взрослом мире.***

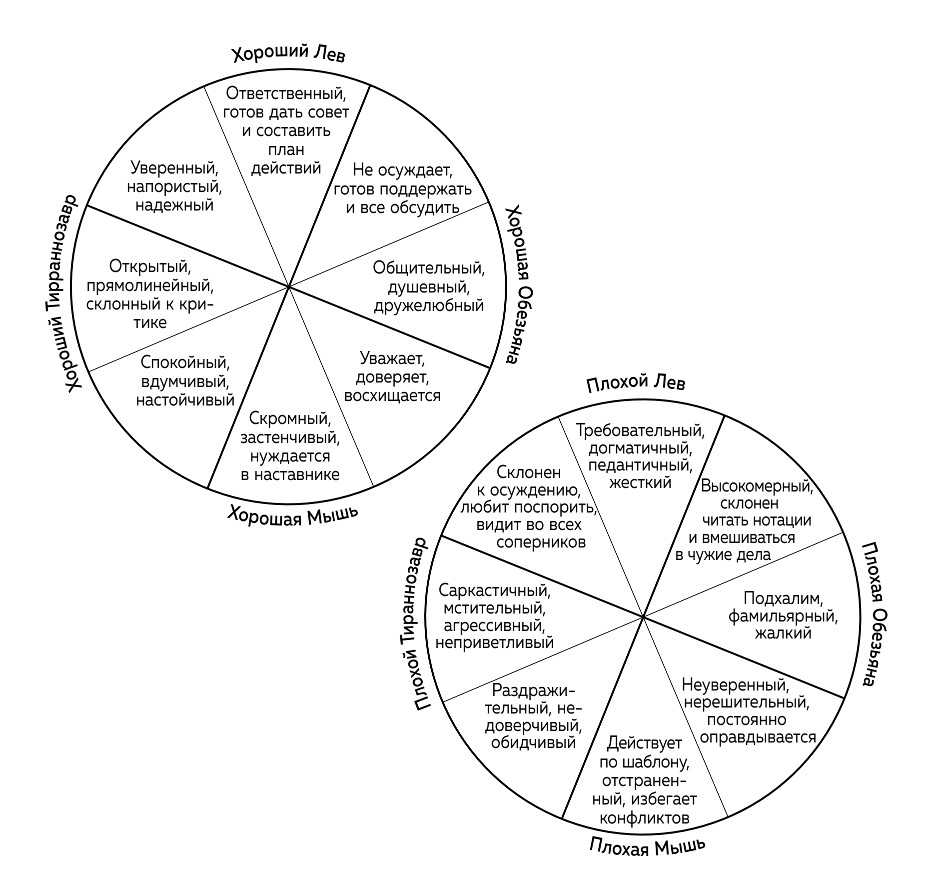
Мы поможем вам развить три ключевых навыка:

1. **Осознавать собственное поведение.** Знать, стиль какого животного вы используете большую часть времени и какие вам стоит развивать;
2. **Анализировать поведение других.** Выявлять стиль общения, к которому прибегают другие люди, — чтобы правильно реагировать и получать максимальную выгоду от взаимодействия;
3. **Быть разносторонним.** Понимать, как использовать весь спектр стилей общения, чтобы стать универсальным в межличностных взаимодействиях — то есть, уметь быть любым «животным». Это искусство, которое может значительно улучшить ваши отношения.

Наконец, мы хотим научить вас заменять «плохое» поведение «хорошим». Будет идеально, если вы освоите все четыре стиля. Но не стоит требовать от себя слишком много. Вы неизбежно будете возвращаться к старым привычкам, некоторые из которых развивали всю жизнь. Простите себя за эти промахи. Они естественны и случаются с каждым. Пробовать и терпеть неудачу — это нормально, но, если вы даже не попытались, значит, вы либо смирились, либо застряли в одном месте.

Ниже представлены два «круга животных», которые наглядно показывают «хорошие» и «плохие» версии животных. Мы также добавили в схему сегменты, обозначающие полутона.

Например, если Лев находится на самом Севере, а Обезьяна — на Востоке, подбадривающий разговор и непредвзятое отношение можно отнести к смеси Льва и Обезьяны (северо-восток), а уверенность и напористость — к смеси Тираннозавра и Льва (северо-запад). Так наша модель становится более точной: поведение людей зачастую представляет собой смесь разных степеней власти и близости.




Вспомните ваше последнее неприятное взаимодействие. Где на этих кругах находился другой человек? Где были вы? В каком направлении вы двигались по мере развития взаимодействия? Каким путем можно было бы пойти?

Наши исследования показали, что полицейские, которые использовали модели поведения из «хорошего» круга, чаще добивались успеха на допросах. Модели поведения «плохого» круга приводили к сопротивлению или отстранению. И, конечно, полиция не получала никакой информации.

Мы также заметили, что те, кто мастерски использовал «хороший» круг, но прибегал к некоторым приемам из «плохого», оказывались не так успешны, как те, кто меньше владел «хорошими» навыками, но полностью отказывался от «плохих». Другими словами, хорошее притягивало к себе хорошее, а плохое заканчивалось катастрофой. С точки зрения раппорта, не так важно хорошее поведение, как полное отсутствие плохого. Особенно опасен «плохой» Тираннозавр. Поэтому в шестой главе мы рассмотрим ужасные последствия жестокости Тираннозавра и того, как она может полностью и окончательно разрушить отношения (стр. 195).

## Какое вы «животное»?

Возможно, вы сразу поняли, на какое из «животных» больше всего похожи. Однако в этом большом разделе мы поможем вам точнее определить, какой из стилей дается вам лучше и хуже всего.

Для начала рассмотрим пример отношений между родителем и ребенком.

> *Саре позвонили из школы и сказали, что ее дочь Люси опоздала на математику после обеда. Она сидит и ждет возвращения Люси, чтобы поговорить с ней, но сейчас уже больше 16:00, а дочь все еще не вернулась с занятий, которые закончились сорок минут назад. Сара сидит на диване, накручивает себя и думает о том, как неуважительно ведет себя Люси, и что она не вела себя так в ее возрасте.*

Подумайте, какое «животное» просыпается в Саре, пока она ждет Люси. И какое «животное» проснется в Люси в ответ.

*В 16:30 Люси, наконец, распахивает дверь, бросает сумку и пальто на пол и бежит наверх, в свою комнату.*

*— Люси! — кричит Сара. — А ну вернись! (**требовательно**)*

*— Что? — спрашивает Люси, сползая обратно и закатывая глаза. — Чего ты хочешь? Ты по поводу того, что я не повесила пальто? Ну прости!*

*— Нет, не пальто, хотя об этом мы тоже поговорим (**педантично**). Где ты была? — говорит Сара и встает у подножья лестницы, уткнув руки в бока. (**требовательно**)*

*— Просто зависала с друзьями… — бормочет Люси (**избегает конфликта**).*

*— А где ты обедала? Куда ходила? (**осуждающе**) Тоже была со своими приятелями? — спрашивает Сара уже обвинительным тоном (**саркастично**).*

*— Мы поели в городе — у Мэдди был день рождения, — говорит Люси (**защищается**).*

*— Так вы поехали в город, а потом сразу в школу? — спрашивает Сара, подготавливая ловушку (**пытается соперничать**).*

*— Ага, — говорит Люси и попадает в ловушку.*

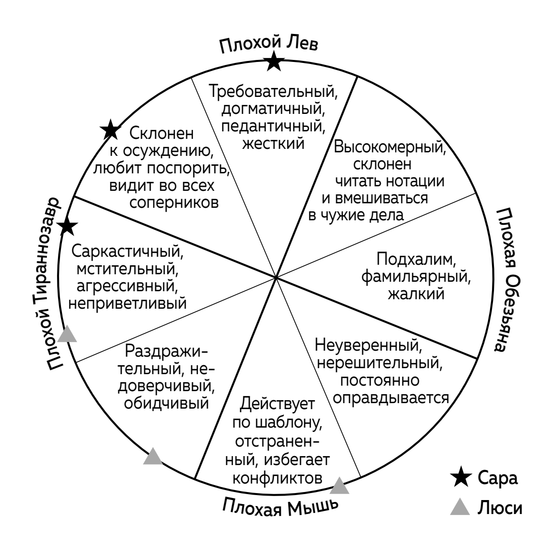
*— Врешь! — кричит Сара (**агрессивно**). — Мне звонили из школы и сказали, что ты опоздала на математику более чем на 15 минут, что ты ввалилась, а когда учитель сделал тебе замечание, ты просто рассмеялась (**обвиняет**).*

*— Это неправда! О боже, мама, ничего страшного не случилось — я опоздала минут на пять. Мэдди купила всем капкейки. Этот мистер Перри уже достал. Не могу*

*поверить, что ты так просто поверила ему, даже не выслушав меня! — раздраженно говорит Люси (**обижается**).*

*— В тебе нет ни капли уважения, Люси. Ты не уважаешь ни меня, ни своих учителей, ни какие-либо правила. Я тебя так не воспитывала — уверена, это твои друзья на тебя так влияют. Это все твоя Саша, от нее одни проблемы, и Мэдди ненамного лучше, — говорит Сара, явно рассерженная и готовая к нападению (**осуждает**).*

*— Ты же их даже не знаешь! Не надо на меня нападать только потому, что у тебя нет друзей! Я сказала, что опоздала всего на пять минут — хочешь, верь, хочешь, нет. Меня не волнует, что ты думаешь! — говорит Люси и топает наверх в свою комнату (**избегает конфликта**).*




Так что же все-таки случилось и кто виноват? Это уже не важно.

***Когда пытаешься решить проблему через обсуждение, нужно сосредоточиться на главном — на цели.***

Какая цель была у Сары? Предположительно, заставить дочь не опаздывать в школу и уважать правила.

Это взаимодействие привело их к гневу и обиде. Сара, вероятно, чувствует себя хуже, чем перед началом разговора, а Люси скорее всего сидит в своей комнате и жалуется на маму своим друзьям, планируя, как они завтра демонстративно пойдут на обед за пределы школы.

Так почему ничего не вышло? Мама пыталась быть Львом — почему она не превратила Люси в необходимую ей Мышь? Проблема в том, что они оказались не на том круге. Мамин Лев — требовательный, педантичный, который быстро превращается в «плохого» Тираннозавра — обвиняет, оскорбляет и использует сарказм. Как и следовало ожидать, в ответ она получает злую Мышь/Тираннозавра. Люси не слушает, не признает своих ошибок и нападает на маму в ответ.

Часто в преддверии неприятного разговора мы можем совершить ошибку — раскрутить свои эмоции и перепрыгнуть с «хорошего» круга на «плохой». Чувства мамы понятны, и большинство ее доводов разумны, но их подача неэффективна и не позволяет Люси ими проникнуться. Давайте рассмотрим альтернативный подход, который позволит маме следовать правильной модели поведения.

> *Саре звонят из школы и говорят, что Люси опоздала с обеда. Сперва она злится и расстраивается, ей неловко. Она не ожидала от Люси такого поведения. Но вместо того, чтобы погружаться в неприятные раздумья, она заваривает себе чай и думает, как убедить дочь более серьезно относиться к правилам. Сара вспоминает, как вела себя в ее возрасте: она была слишком послушной, чтобы хоть раз прогулять урок или нагрубить учителю. Но Люси — экстраверт и всегда была немного диким ребенком. В 15:20 Сара отправляет Люси сообщение, где пишет: «Привет, нам нужно поговорить, когда ты вер-*

*нешься домой. Дай знать, что получила мое сообщение». В ответ она получает просто «Ок».*

*Сара постоянно смотрит на часы и минут через двадцать понимает, что начинает раздражаться, поэтому решает отвлечься и погладить белье, которое лежит уже неделю. В 16:20 она слышит, как Люси заходит домой и поднимается наверх.*

*Сара подходит к лестнице, где на полу валяются сумка и пальто Люси, будто сама девочка просто испарилась. Сара вздыхает, но сейчас проблема не в этом, поэтому пока она не обращает на это внимание.*

*— Люси, можешь, пожалуйста, спуститься? — говорит Сара, пытаясь сохранить спокойствие.*

*— Ага! Сейчас, только переоденусь! — кричит Люси в ответ.*

*Сара возвращается к глажке. Через десять минут она слышит, как Люси бежит по лестнице вниз, а затем в гостиную. Девочка плюхается на диван и достает телефон.*

*— Что случилось? Опять я не повесила пальто? Пардон… Я повешу по дороге наверх.*

*— Нет, дело не в пальто, но спасибо, было бы неплохо, — говорит Сара. — Мне позвонили из школы сегодня днем и сказали, что ты поздно вернулась с обеда.*

*— Боже мой! Всего на пять минут опоздала! Мистер Перри просто достал… Честно, мам, он просто меня недолюбливает, — говорит Люси, не отрываясь от телефона.*

*— Люси, пожалуйста, можешь положить телефон, пока мы разговариваем? — твердо говорит Сара.*

*Люси вздыхает и драматично кладет телефон на журнальный столик.*

*— Спасибо, — говорит Сара.*

*— Я хочу тебе кое-что сказать, так что просто выслушай меня, прежде чем реагировать. В школе мне сказали, что ты опознала на 15 минут, что ты ввалилась в кабинет, так и сказали — «ввалилась», и что ты рассмеялась, когда тебе сделали замечание. Это правда?*

*— Боже! Что?! НЕТ! Мама, я опоздала на пять минут, — и только потому, что у Мэдди был день рождения, и она хотела сходить в то место, где делают капкейки, там была большая очередь, поэтому мы немного опоздали. Я не «ввалилась» — что это вообще значит?! — защищаясь, говорит Люси.*

*— Хорошо, я верю тебе, но есть проблема. Я знаю, Люси, что ты не очень любишь правила — тебе нравится быть самой по себе, и все это не кажется важным. Но если каждый будет игнорировать правила и поступать как хочет, тогда никто ничего не будет делать. Я воспитала тебя уверенной в себе, но также я хочу, чтобы ты проявляла уважение к другим. Так что не важно, на пять минут ты опоздала или на пятнадцать, я просто хочу, чтобы ты показала, что можешь уважать правила.*

*Люси выдергивает катышки из своего свитера и хмурится, но она явно прислушивается.*

*— Так я наказана или типа того?*

*— Нет, ты не наказана, но, возможно, будешь, если это случится снова. Пока просто помоги мне с глажкой, и мы порепетируем, как ты будешь извиняться перед мистером Перри.*

*— Ну нееет! — стонет Люси.*

*— Признавать свои ошибки — это правило. Может оно тебе и не нравится, Люси, но ты должна уважать его. Итак, я — мистер Перри. Приятно, что сегодня вы пришли вовремя, юная леди! — говорит Сара, поправляя на переносице воображаемые очки.*

*— Пардон, сэр, — говорит Люси, хватая утюг.*

*— Юная леди, слово «пардон» — это дурной тон! — говорит Сара голосом мистера Перри. Люси закатывает глаза и смеется.*

Как мама пытается мотивировать Люси и повлиять на нее? Она общительная, непредвзятая, даже душевная и дружелюбная. Но также она явно главная: во главу угла она ставит свои ожидания и определяет исход ситуации. Она «хороший» Лев, иногда переходящий в Тираннозавра. Сара откровенна, прямолинейна и критична, когда это необходимо.

Какую реакцию она получила от дочери? Сперва Люси защищается и пытается избегать разговора, но в итоге вовлекается и слушает, что говорит мама.

Достаточно ли убедительной была Сара? Опоздает ли Люси в следующий раз? Может быть, но Сара сказала, что в этом случае произойдет, и она сделала это без лишних угроз, демонстрации власти или запугивания. Люси необходимо включить соблюдение правил в собственную систему нравственных ориентиров, которую мама ей не навязывает. В противном случае, когда мамы не будет рядом, она вряд ли захочет соблюдать правила.

Соответствует ли подход Сары принципам ЧЭНО? Вместо того, чтобы доказывать свою правоту или отговаривать Люси, она пытается проявить к ней эмпатию и понять причины ее поведения. Она честна и объективна, а не просто критикует нежелание дочери соблюдать правила. Она хочет понять Люси и дает ей некоторую независимость — у нее есть возможность не согласиться или оспорить решение.




Это фундамент раппорта. Как мы уже показывали ранее, чтобы успешно мотивировать людей и влиять на них, нужно выслушивать, отражать их слова и позволять им самим убедиться в необходимости перемен, а не навязывать свои доводы, давить или угрожать.

## Как подтолкнуть других к переменам

Давайте вспомним, какими способами начальство может сообщать своим сотрудникам об изменениях в политике или работе компании. Когда это происходит в форме директивы сверху без каких-либо объяснений, персонал часто сопротивляется или игнорирует указания, и тогда новые правила необходимо навязывать через постоянные проверки и мониторинг. Но когда сотрудники понимают причины перемен и ощущают к ним некоторую сопричастность, они с большей вероятностью принимают их, и в постоянной слежке уже нет надобности.

Любой руководитель предпочтет иметь мотивированную, самостоятельную команду, чем группу сотрудников, за которыми нужно постоянно следить. Думаю, многие родители могут ска-

зать то же самое про своих детей. Если строить отношения по принципам ЧЭНО, можно заложить фундамент для открытой коммуникации и разбудить в человеке внутреннюю мотивацию, которая будет работать гораздо эффективнее внешнего давления. «Круг животных» поможет вам подобрать верный тон для такого взаимодействия.

1. **Определите, с каким животным вы имеете дело**. Самый быстрый способ определить это — спросить: «Этот человек пытается быть выше (Лев) или ниже (Мышь) меня?», «Он хочет драться (Тираннозавр) или дружить (Обезьяна)?». Затем нужно понять, в каком он находится круге: «плохом» или «хорошем»;

2. **Определите, каким животным вы рискуете оказаться.** Теперь, когда вы распознали собеседника, подумайте: «Куда он меня толкает?». Помните: Тираннозавры, как и Обезьяны, провоцируют на схожее с ними поведение, а Львы и Мыши — наоборот. Так что, если кто-то ведет себя как «плохой» Лев (требовательный, педантичный, властный), вы рискуете оказаться «плохой» Мышью (замкнутой, неуверенной, нерешительной). Если кто-то ведет себя как «плохой» Тираннозавр (нападает и спорит), вы рискуете стать таким же;

3. **Двигайтесь по «хорошему» кругу**. Противодействуйте плохому поведению хорошим. Отвечайте «плохому» Льву «хорошей» Мышью; «плохому» Тираннозавру — «хорошим» Тираннозавром; «плохой» Мыши — «хорошим» Львом, а «плохой» Обезьяне — «хорошей» Обезьяной.

В следующих главах мы подробнее рассмотрим, как эта схема помогает контролировать взаимодействия, но главный принцип заключается в том, чтобы следить за своими реакциями, а не просто действовать инстинктивно. Поэтому, пока мы не начали анализировать других людей, давайте начнем с себя и выясним, какое «животное» дается вам проще, а какое — сложнее всего.

## Ищем свой тип животного[1]

Сейчас мы попробуем определить, в каких стилях вы проявляете себя лучше и хуже всего. Это позволит вам увидеть те области, в которых вы сильны от природы, и те, в которых вам нужно потренироваться.

**Инструкция**

- Вспомните свое поведение в разных сферах жизни — на работе, со своими детьми, с родственниками, с партнером. Выберете одну из них. Возможно, полезно будет выбрать сферу, в которой вы сейчас испытываете наибольшие трудности;
- Используя приведенную ниже таблицу, оцените себя по шкале от 0 до 3 по каждому из утверждений, где 0 означает «никогда», а 3 — «всегда»;
- Постарайтесь долго не думать и отвечать интуитивно;
- Оценив себя по всем утверждениям, подсчитайте баллы в каждой строке;

[1] Мы рекомендуем вам сначала пройти этот тест, а затем переходить к оставшимся главам, но вы всегда можете вернуться и заполнить таблицу, когда захотите. — *Прим. авторов*.

- Перенесите эти баллы в таблицы «хороших» и «плохих» животных;
- Если вы хотите получить более наглядное представление, можете нанести свои баллы на круги животных и соединить точки (см. пример наших графиков);
- Вы также можете взять ручку другого цвета и заполнить таблицу за кого-то из близких вам людей или человека, с которым у вас сейчас проблемы в отношениях;
- Этот тест можно пройти много раз, выбирая разные сферы жизни (например, одну заполните для взаимодействий с вашим партнером, а другую — с вашим начальником). Чем больше раз вы ее заполните, тем лучше увидите, насколько вы одинаковые (или разные) в разных контекстах.

## Анкета для определения стиля общения

Используя таблицу, оцените себя от 0 до 3 по каждому пункту:

| Никогда | Иногда | Часто | Всегда |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Советую другим, как лучше поступить | Люблю за все отвечать | Составляю для всех четкий план и ожидаю его выполнения |
| 2 | Долго не могу забыть обиды | Ожидаю, что люди будут делать, что я говорю | Указываю людям на мелкие ошибки, чтобы доказать свою правоту |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 | Никого не осуждаю | Поддерживаю и воодушевляю | Легко начинаю разговор |
| 4 | Люблю наставлять | Говорю с людьми свысока | Заполняю тишину, если в ней повисает неловкость, или кому-то некомфортно |
| 5 | Часто улыбаюсь и со всеми болтаю | Люблю быть в компании | Стараюсь относиться ко всем с добротой и чуткостью |
| 6 | Делаю комплименты, чтобы добиться расположения | Довольно рано раскрываюсь людям | Хочу всем нравиться |
| 7 | Отношусь к другим с уважением | Всем доверяю | Часто хвалю и поощряю окружающих за успехи |
| 8 | Чувствую себя неуверенно или неопределенно в новой обстановке | Долго колеблюсь, когда не могу сделать выбор | Извиняюсь, даже когда не за что |
| 9 | Извиняюсь, когда есть за что | Нуждаюсь в помощи и поддержке окружающих | Не хвастаюсь, даже когда есть чем |
| 10 | Ухожу в себя, когда мне неловко/некомфортно | При любой возможности избегаю конфликта | В компании веду себя тихо/стараюсь делать так, чтобы меня не замечали |
| 11 | Легко сохраняю спокойствие и терпение | Люблю все обдумывать и рефлексировать | Держу эмоции под контролем |
| 12 | Меня раздражают окружающие | Никому не доверяю | Мне неприятно от чужих успехов |
| 13 | Не разбрасываюсь словами | Говорю конкретно и по существу | Могу раскритиковать, но при этом не обидеть |
| 14 | Люблю полемизировать | В споре прибегаю к сарказму | Считаю, что люди должны платить за свои ошибки |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 15 | Чувствую уверенность в себе | Не сомневаюсь по поводу своих взглядов и убеждений | Когда мне что-то от кого-то нужно, умею этого добиваться |
| 16 | Люблю, когда последнее слово остается за мной | Люблю хорошенько поспорить | Осуждаю поведение других людей, когда оно не соответствует моим стандартам |

Теперь сложите свои баллы за три вопроса в каждой строке — у вас должно получиться от 0 до 9.

Перенесите свои баллы в таблицы ниже.

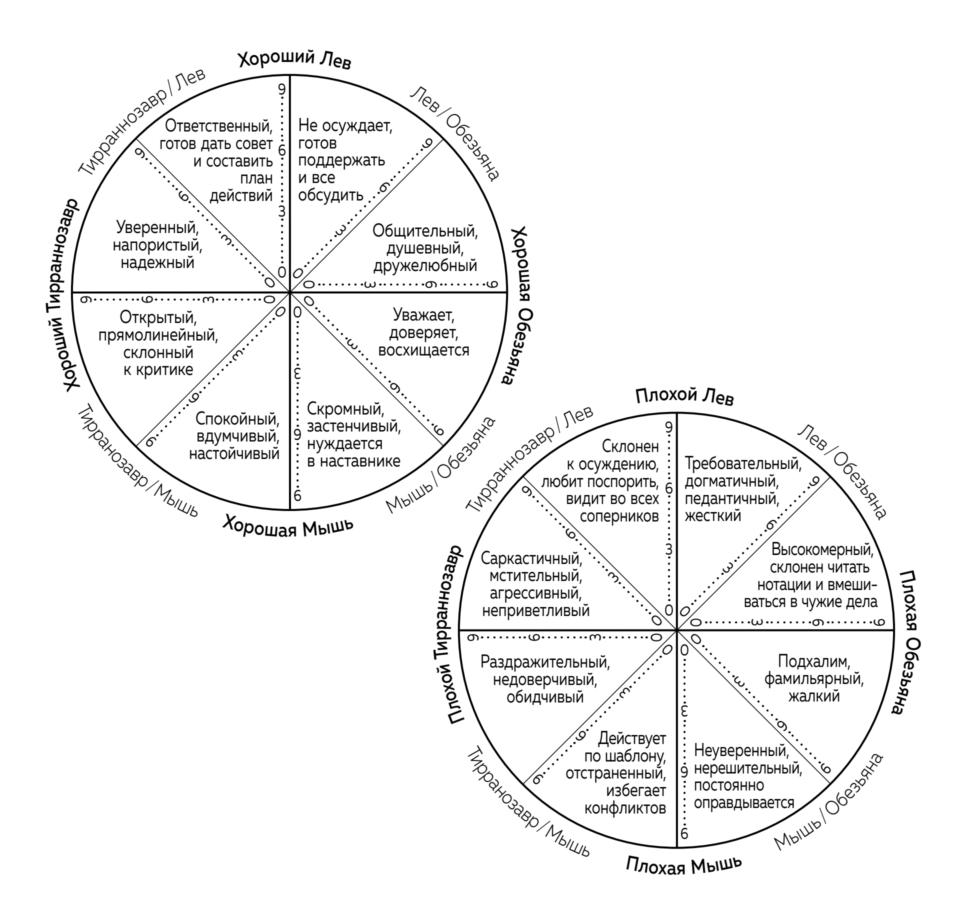
**«Хороший» круг**: когда вы хорошо общаетесь, вы, вероятно, ведете себя как... .

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ряд 1 | ........... | Лев | Ряд 9 | .......... | Мышь |
| Ряд 3 | ........... | Лев/Обезьяна | Ряд 11 | .......... | Мышь/Тираннозавр |
| Ряд 5 | ........... | Обезьяна | Ряд 13 | .......... | Тираннозавр |
| Ряд 7 | ........... | Обезьяна/Мышь | Ряд 15 | .......... | Тираннозавр/Лев |

**«Плохой» круг**: когда вы плохо общаетесь, вы, вероятно, ведете себя как... .

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ряд 2 | ........... | Лев | Ряд 10 | .......... | Мышь |
| Ряд | ........... | Лев/Обезьяна | Ряд 12 | .......... | Мышь/Тираннозавр |
| Ряд 6 | ........... | Обезьяна | Ряд 14 | .......... | Тираннозавр |
| Ряд 8 | ........... | Обезьяна/Мышь | Ряд 16 | .......... | Тираннозавр/Лев |

Теперь перенесите свои баллы на круги, начиная со Льва и заканчивая Тираннозавром/Львом. Соедините точки. Обратите внимание на выступы или впадины на каждом круге.



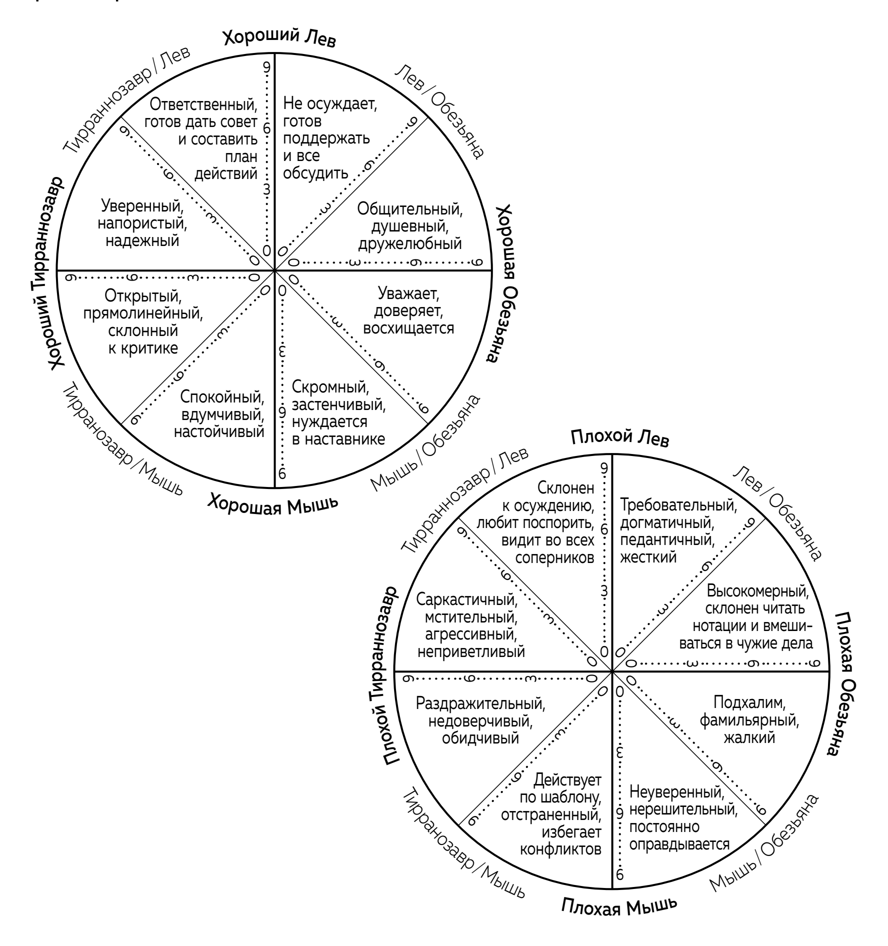

## Интерпретация вашего круга

Обозначив результаты на круге, вы сможете увидеть свои сильные и слабые стороны. Есть ли у вас какое-то главное животное, или вы хороши в нескольких стилях? Это нормально, если у вас нет доминирующего животного. Помните, универсальность — это плюс в «хорошем» круге. Очень вероятно, что в «хорошем» и «плохом» кругах у вас будут высокие баллы в одинаковых областях. Порой наши сильные стороны — это и наши слабости.

Рассмотрите области в плохом круге с высокими баллами. Часто ли такое поведение приводит к проблемам в ваших отношениях? Эти виды поведения вам нужно постараться исключить.

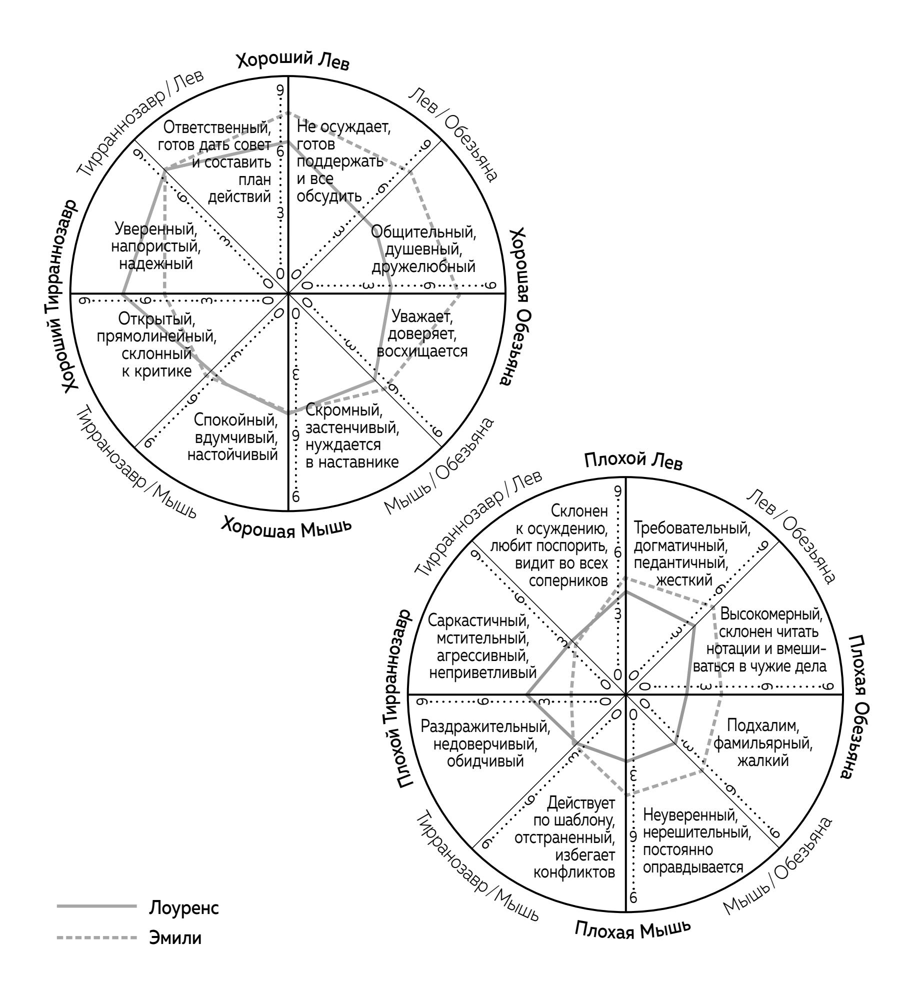
Теперь посмотрите на области с низкими показателями на «хорошем» круге. Эти области вам нужно развивать и укреплять. Вероятно, именно с этими навыками вы испытываете трудности, когда оказываетесь вне зоны комфорта.

Вам никогда не удастся полностью избавиться от поведения «плохого» круга. Мы часто оказываемся в нем, когда вступаем в межличностную борьбу. Но чем уверенней вы чувствуете себя в «хорошем» круге, тем проще вам будет исправиться, когда что-то пойдет не так, и тем успешнее вы будете устанавливать раппорт.



## Наши круги

Ниже, для примера, приведены наши круги. Несмотря на то, что мы используем эту модель более двадцати лет, у нас все еще есть области, над которыми нужно работать. Важно, что модель позволяет нам определить это, и вместе с тем понять себя и друг друга.



## Памятка: Власть, близость и «круг животных»

1. **Для начала познайте себя.** Прежде чем думать, как решить какую-то проблему во взаимодействии с другими, позанимайтесь самоанализом. Подумайте о своих сильных и слабых сторонах и меньше полагайтесь на инстинктивные реакции. Постарайтесь действовать стратегически и сосредоточиться на цели;
2. **Только вы контролируете себя**. Вы не можете контролировать поведение других людей — только свое собственное. Если вы склонны думать что-то вроде: «Меня вынудили так себя вести», избавьтесь от этой привычки. Если вам кажется, что кто-то дергает вас за ниточки, значит вы позволяете этому человеку задавать тон взаимодействия. Внимательно следите за своими реакциями, чтобы они служили вашим целям, а не словам и действиям другого человека;
3. **Выше или ниже?** При любом взаимодействии учитывайте шкалу «власти». Если с собеседником не клеится, возможно, вы оба боретесь за власть. Чтобы добиться взаимопонимания, стоит учесть, где на этой шкале вам лучше всего расположиться, даже если это не тот стиль, в котором вы чувствуете себя наиболее комфортно;
4. **Подраться или подружиться?** Не забывайте и про шкалу «близости». Если кто-то настроен на конфронтацию, возможно, с этим человеком стоит побороться. Точно так же, если кто-то хочет тепла и общения, не стоит быть сухарем и думать лишь о выполнении задач. Конечно, оба стиля (конфликт и сотрудничество) существуют в хорошем и плохом вариантах. Как и в случае с «властью», вам нужно быть универсальнее, а не просто занимать удобную позицию.

Глава 6

# Правильно конфликтуем: Тираннозавр

*Физическая сила — не лучшее решение проблемы ограниченных ресурсов,*
*и прибегают к ней обычно либо маленькие дети, либо большие государства.*

Дэвид Фридман,
«Механика свободы»

Басра, апрель 2007 года, война в Ираке. Маленькая невзрачная комната для допросов. Два солдата в британской военной форме стоят над предполагаемым повстанцем, а за ним — переводчик. Солдаты входят в группу допроса и пытаются как можно больше разузнать о местах нападения, возможностях изготовления самодельных взрывных устройств, союзниках и финансовых сетях. Ставки очень высоки. Они должны получить надежную информацию, иначе последствия могут быть катастрофичны.

— Похоже, ты попал, да? — спрашивает солдат. Он стоит прямо перед задержанным и плюет на пол. — Вонючий ублюдок. У нас твой телефон, понял? У нас твой телефон. Когда мы увидим, что ты ему звонил, тебе конец. Не знаю, на что ты надеялся. Но этого точно не будет. Скоро будешь болтаться в петле...

— Я два дня не ел и не пил, — бормочет задержанный.

— Почисти уже зубы, он тебя несет... Какой ты мерзкий... если я еще раз увижу, что ты так стоишь перед другими солдатами, я тебя урою... — Солдат передразнивает задержанного — скрещивает руки и склоняет голову набок. — Я реально тебя урою, понял? Будь готов любое время дня или ночи! А теперь извиняйся.

Задержанный не отвечает.

— Ты, кусок дерьма... Гребаный убийца...

Задержанный стоит и молчит.

— Это ведь был ты?! Одного из вас точно за это повесят. Ты был там… Ты был там! Ты был там! Одного из вас повесят за это. И кто же это будет? Ты? Ты?

Это сняли на видео и выложили на сайте Guardian[1].

Как бы вы ни относились к подобным методам ведения допроса, ясно, что словесные оскорбления не работают. Если ваша цель — получить надежную информацию, такое поведение не поможет. Это «плохой» Тираннозавр в своем крайнем проявлении. Он стремится унизить и лишить человеческого достоинства, внушить страх и, теоретически, заставить подчиниться. Это полноценная форма насилия, и именно с таких практик допросы покатились по скользкой дорожке унижений и пыток, подобных тем, что раскрылось в Абу-Граибе[2].

Исследования эффективности пыток показывают, что задержанные либо просто замолкают и не дают никакой информации, либо, наоборот, дают, но в основном это ложь, которую они выдумывают, чтобы их перестали бить. Пытки неэффективны в добыче секретных сведений и даже ухудшают ситуацию: когда такие методы получают широкую огласку, это способствует пропаганде и вербовке террористов. Например, с распространением пыток в семидесятые годы значительно выросло количество завербованных в Ирландскую республиканскую армию, а многие высокопоставленные лица в рядах ИГИЛ и Аль-Каиды ранее содержались в лагерях для военнопленных вроде Абу-Гариб и X-Ray, или прошли через пытки в иностранных тюрьмах. Унизить человека психологически и физически — отличный способ усилить его презрение и желание отомстить лично вам и всему, что вы защищаете… но это точно не заставляет его говорить.

---

1 Кобейн И. Раскрыты методы допроса в британском «Абу-Грейб» // Guardian [Электронный ресурс] URL: https://www.theguardian.com/uk/2010/nov/05/interrogation-techniques-iraq-inmates (дата обращения: 08.10.2019).

2 New Yorker Magazine: https://www.newyorker.com/magazine/2004/05/10/torture-at-abu-ghraib.

Гораздо проще эту идею резюмировал сержант армии США, который говорит в отчете *Human Rights Watch*[1] о действиях с задержанными в Ираке:

> *[Офицер разведки] сказал, что он хотел, чтобы [задержанные] так устали, так измучились и потеряли человеческий облик, что захотели бы сотрудничать. Но половину этих парней отпустили, потому что они оказались невиновны. Мы отправили их обратно в Эль-Фаллуджу. Может, они были хорошими парнями, но теперь точно стали плохими из-за того, как мы с ними обращались*[2].

Какими бы ни были ваши политические предпочтения или взгляды на войну с терроризмом, мы все можем согласиться, что не следует создавать еще больше плохих парней.

Было бы наивно полагать, что в зонах конфликтов все можно уладить чашкой чая и рукопожатием. Конфликт — необходимая и неизбежная часть жизни, это хребет войны. Когда вы обучаете солдат убивать, вы должны отключить в них сочувствие, сострадание и человечность, чтобы они могли делать то, что от них требуется. Но если лишить их этих качеств — получится ли вернуть обратно? Например, разумно ли ожидать, что человек, которого научили убивать врага и проявлять к нему насилие, затем сможет допрашивать его с состраданием и сочувствием, даже если он знает, что так с большей вероятностью получит информацию?

В обычной жизни, за пределами таких экстремальных ситуаций, мы тоже встречаемся с конфликтами и разногласиями. Порой

---

[1] Human Rights Watch (с англ. «страж прав человека») — американская неправительственная организация, которая отслеживает нарушения прав человека и расследует их. — *Прим. пер.*

[2] Сошедшие с рук пытки: администрация Буша и жестокое обращение с задержанными // Human Rights Watch [Электронный ресурс] URL: https://www.hrw.org/report/2011/07/12/getting-away-torture/bush-administration-and-mistreatment-detainees (дата обращения: 08.10.2019).

мы ссоримся с нашими коллегами и близкими, а иногда расстроить и разочаровать могут совершенно посторонние люди. Порой нам приходится иметь дело с теми, кто придерживаются совершенно противоположных убеждений — политических, идеологических, религиозных или духовных. Конфликты — необходимая часть человеческого взаимодействия, но пример допроса в Басре показывает, как губительна для общения может быть агрессия.

***Когда проявляется «плохой» Тираннозавр, раппорт трещит по швам. Агрессия порождает сопротивление, и такое взаимодействие уже не имеет ничего общего с коммуникацией.***

Вспомните реакцию людей в социальных сетях на спорные вопросы — Брексит, Трамп, грудное вскармливание, мужчины, которые носят своих детей в слинге[1]. В таких взаимодействиях люди прибегают к агрессии, сарказму, оскорблениям и попыткам унизить своего оппонента. Им не нужен содержательный диалог на какую-то тему, им нужно «выиграть» спор, будучи громче, страшнее, злее и агрессивнее.

Все эти черты относятся к поведению «плохих» Тираннозавров, и, если вы замечали их у себя, от них стоит избавиться в первую очередь. Но, хотя это и может прозвучать парадоксально, существует хорошая коммуникация Тираннозавра. Сперва мы расскажем, почему модель поведения «плохого» Тираннозавра не работает, а затем продемонстрируем, как работает «хороший» Тираннозавр.

---

[1] Вероятно, авторы имеют в виду случай 2018 года, когда журналист Пирс Морган поставил под вопрос маскулинность Дэниэла Крейга, который гулял со своим ребенком в слинге. Это вызвало бурную реакцию в социальных сетях. — *Прим. пер.*

## Поведение «плохого» Тираннозавра

«Плохой» Тираннозавр нападает, наказывает, унижает, оскорбляет и угрожает. «Хороший» Тираннозавр — открытый, решительный, умеет критиковать и ясно изъясняться. Чтобы почувствовать разницу, стоит вернуться к случаю из тюрьмы Басры — Guardian показали его всему миру. Солдат дает понять, что безопасного выхода из этой ситуации нет и что жизнь задержанного, по сути, закончена, и пытается подорвать его чувство собственного достоинства («Похоже ты попал, да?»).

Оскорбляя задержанного, солдат подчеркивает, что тот находится полностью под его контролем. Затем он уверенно заявляет о виновности задержанного. Здесь он дает понять, что задержанный уже не может ничего сказать или сделать, чтобы опровергнуть это: следователь знает факты, и они настолько неопровержимы, что демонстрируют его всемогущество над задержанным («У нас твой телефон… Скоро будешь болтаться в петле…»). Угроза, наказание, контроль.

Задержанному удается сказать лишь одно — что два дня он не ел и не пил, но его слова игнорируют, чтобы еще раз подчеркнуть, что контроль полностью в руках солдата. Он продолжает унижать заключенного («Ты, кусок дерьма…»), прибегая к новым физическим угрозам («Я реально тебя урою, понял?»), чтобы усилить чувство ужаса и страха.

Подобные «техники» использовали при коммунистических режимах, например, северокорейцы по отношению к американским военнопленным во время Корейской войны. Есть мнение, что они идеологически перевоспитывали американцев за счет того, что психологи Фарбер, Харлоу и Уэст назвали методом DDD, в основе которого — бессилие, зависимость и ужас[1].

---

[1] Фарбер И., Харлоу Х., Уэст Л. Промывание мозгов, кондиционирование и СЗС (слабость, зависимость и страх) // Sociometry. — 1957, 20(4). — С. 271.

Но потом обнаружилось, что более вероятным объяснением странного, безразличного поведения военнопленных была не какая-то форма «промывания мозгов», а серьезное недоедание и болезни. Бессилие вызывалось хронической усталостью и голодом. Зависимость создавалась путем контроля основных потребностей, а страх — запугиваниями и беспокойством пленных о том, что их изобьют или убьют.

Все это объясняет, почему некоторые приверженцы сект не уходят из них, даже когда им дают такой шанс — потому что их лишают независимости и чувства свободы воли. Захотим ли мы, чтобы окружающие соглашались с нами только из чувства страха, унижения или агрессии? Скорее всего, игра не стоит свеч. Когда конфликт в отношениях решается такими методами, никто не выигрывает.

## Как справляться с конфликтами

Первое правило раппорта — по возможности избегать агрессивных столкновений и любых черт «плохого» Тираннозавра. В большинстве отношений так или иначе присутствуют разногласия и споры: в парах, между родителями и детьми, коллегами по работе, соседями или даже незнакомцами, например, в пробке.

«Хороший» Тираннозавр подходит к конфликтам прямо и открыто. Его стиль частично отсылает нас к честности и эмпатии, которые мы обсуждали в третьей главе, а также к необходимости быть объективными и поддерживать баланс в том, как вы подаете свою точку зрения. Это может быть чрезвычайно сложно, особенно для тех из нас, кто вообще не переносит конфликты. Инстинктивно, сталкиваясь с агрессией, мы тоже испытываем агрессию, пусть и не хотим этого. Даже если в ответ вы промолчите или уйдете, в будущем вы можете представлять, как бы могли ответить, и часто в этих фантазиях присутствуют насилие или оскорбления.

Мы научились контролировать свои инстинктивные импульсы, но это не значит, что они исчезли. Когда мы чувствуем атаку, срабатывает естественная реакция «бей или беги».

***Если мы не можем убежать, мы бьем — это продиктовано не просто нашей природой, но химическими процессами внутри нас.***

Прилив эндорфинов и кортизола, происходящий в теле с появлением угрозы, призван повысить силу и скорость в предвкушении боя или бега.

В нашем исследовании опросов мы обнаружили, что даже маленькое проявление черт «плохого» Тираннозавра (например, осуждение, спор, сарказм и атака) уничтожает раппорт и, следовательно, значительно уменьшает возможность получить информацию. Эффект, при котором вы с трудом заполучаете доверие, а затем в миг разрушаете его маленькой оговоркой, называется *спойлинг*.

## Делай, как я говорю, а не то...

Вернемся к обычной жизни, например, домой или на работу. Возьмем конфликт родителя с ребенком. Сколько раз мне приходилось наблюдать ссоры, где родитель, пытаясь приструнить своего ребенка, говорит: «Если не сделаешь, как я говорю, мне придется тебя заставить».

Если это малыши, их могут оставить плакать в кроватке или отправить в угол в качестве наказания. У детей постарше могут отобрать телефон или приставку, отключить интернет или лишить чего-то еще. Технологические компании добавляют масла в огонь, выпуская приложения, которые позволяют родителям удаленно управлять устройствами своих детей, блокируя их или выключая. В пылу ссоры может показаться, что послушания

легче всего добиться силой, ведь это подчеркивает, что главные здесь родители, и ребенок не должен об этом забывать: что есть граница, которую он не может преступить, как бы ни старался.

Но рано или поздно дети вырастают, хотят быть независимыми и все болезненней переносят принуждение к подчинению. Вместо того, чтобы действовать по собственной воле, им ничего не остается, кроме как слушаться других. Ребенок, вынужденный подчиняться под угрозой наказания, часто чувствует злость, обиду и несправедливость. Вряд ли такой ребенок захочет подчиняться. Скорее всего, он изо всех сил будет стараться перехитрить обидчика, спрятаться или найти лазейки в системе, чтобы вернуть свою независимость.

У нас был случай, когда в ответ на дистанционное управление телефоном сын взломал аккаунт своей мамы, установил ей такое же приложение, и блокировал ее всякий раз, когда она блокировала его. Креативно, но это не совсем решило их проблему. К счастью, оба согласились отказаться от этого и найти другое решение.

Такие стратегии часто работают только до тех пор, пока ваш оппонент не найдет способ перехитрить вас или не станет достаточно «большим», чтобы тираннозаврить вас в ответ. Вы получите краткосрочный контроль, но, если взаимодействовать с ребенком исключительно так, это приведет лишь к обидам. Ваш ребенок будет подчиняться, потому что у него не останется выбора, а не потому, что он понимает логику ваших требований и согласен соблюдать ваши правила.

В некоторых случаях краткосрочный контроль необходим. Детям действительно нужны четкие границы, но, если создавать атмосферу подчинения через силу, она породит страх, а затем сопротивление. Это подрывает доверие и уважение, а в конце концов и любовь.

Представьте, что один из родителей пытается договориться со своей дочерью-подростком о том, чтобы она больше помогала по дому. Допустим, девушка сказала, что летом хочет поработать и заработать денег на поездку со своими друзьями, но последние два месяца она ничего не делает и каждый день спит до полудня. Папа входит в ее комнату и с порога заявляет:

> *— Не понимаю, где ты собираешься брать деньги на поездку — ты даже дома палец о палец не ударишь (**нападающий**, **недружелюбный**), не говоря уже о том, чтобы найти работу (**саркастический**). Не надейся, что я просто дам тебе деньги, в этом доме их нужно заслужить! (**соревнуется, спорит**) Думаешь, все должно доставаться тебе просто так? (**осуждает**)*

В результате это перерастет в ссору, после которой девушка вряд ли превратится в полезного, аккуратного, целеустремленного, послушного ангела. Скорее всего, она просто откажется от идеи заработка. Если она все же найдет работу, то сделает это из вредности, ведь теперь цель ее жизни — доказать, что отец неправ. Может показаться, что отец эффективно смотивировал дочь к действиям, но на самом деле это не поможет им создать теплые, любящие отношения. Если мотивировать ребенка злобой, это сделает его злобным.

Вместо этого папа мог бы сказать:

> *— Милая, я хочу поговорить с тобой об этой поездке. Ты говорила, как сильно хочешь туда, и что готова сама заработать деньги за каникулы (**отражение**). Сейчас уже середина лета, и, если ты не передумала, времени остается очень мало (**честно, критически, решительно**). Тебе решать, хочешь ты этого или нет (**независимость**), но я должен прояснить, что, если к нужному моменту ты их не заработаешь, я не смогу дать тебе деньги просто так (**напористый, конкретный**). Если ты действительно этого хочешь, тебе придется найти работу (**откровенно, прямо**).*

Он все еще может услышать в ответ «О боже, папа! Да знаю я!», или после его заявления дочь просто закатит глаза, но важно, что он не прибегал к ругани или агрессии. Нет никаких оскорблений и ультиматумов. «Хорошие» Тираннозавры заявляют: «Вот мое мнение, вот мои доказательства — и вот что мы имеем».

Однако можно заметить, что грань между хорошим и плохим может быть тонкой — представьте, что приведенный выше пример произнесен с саркастической интонацией, или Джемма отвечает: «У меня все под контролем, папа, нет проблем», а он разочарованно качает головой или возражает: «Поверю, когда увижу».

***Внимательно относитесь не только к своим словам, но и к интонации, и избегайте спойлинга — лишних комментариев, которые портят всю проделанную работу.***

Когда вы превращаетесь в «хорошего», уверенного Тираннозавра, постарайтесь избавиться от любых эмоций. Главное — четко донести сообщение, и не омрачать его гневом или раздражением. Это непросто, но это работает.

Стиль «хорошего» Тираннозавра позволяет быстро выявить проблему и приблизить ее решение. Как это ни парадоксально, «хороший» Тираннозавр может предотвратить конфликт, поскольку он открыт и конкретен, что исключает обвинения в манипуляциях, коварстве и обмане. Он не подталкивает к конкретному решению, а прямо спрашивает, чего хочет другой человек. «Хороший» Тираннозавр разделяет принцип честности, обсуждаемый в третьей главе: «*Не стоит избегать конфликта, но не стоит и давить на человека своей правдой*».

Вот три принципа, которых мы обычно советуем придерживаться при допросах:

1. **Используйте цитаты в качестве доказательства.** Если вам нужно рассказать человеку о какой-то проблеме, попробуйте использовать его собственные слова в качестве доказательства. Будьте конкретны и опирайтесь на факты. Используя его слова, будьте как можно ближе к оригиналу. Если речь о чем-то, что существует в виде текста, прочитайте это вслух. Не преувеличивайте и не искажайте сообщение;

2. **Укажите на противоречия.** Делайте это без лишних эмоций или осуждения. Будьте уравновешенными и объективными;

3. **Предложите решение.** Наконец, как же можно все это исправить? Что, по вашему мнению, нужно сделать? Не забывайте про свою цель. Не вступайте в конфликт, если ваша единственная цель — сказать: «Видишь, ты ошибаешься, а я нет». Думайте так: «Теперь мы согласны, что это проблема, и, я думаю, тебе стоит над ней поработать...»

Эта модель применима во многих ситуациях — воспитание детей, рабочие переговоры, ссоры в парах, общение с деловыми партнерами и даже рассмотрение жалоб.

Но как быть, если человек, с которым вы имеете дело, переполнен эмоциями? Как преподнести все сухо и объективно, когда человек слишком расстроен, чтобы выслушать вас? Хотя в первую очередь для вас важно избавиться от собственных эмоций, чтобы успокоить человека и помочь ему вас выслушать, надо понять, что он чувствует. Вспомните подход «малыш и футболка». Открытое и понимающее признание эмоционального состояния другого человека немедленно снижает его сопротивление и позволяет ему услышать, что вы пытаетесь сказать. Вы не можете сразу перейти к сообщению, игнорируя эмоции.

## Тираннозавр на работе

Работа — это еще одна сфера, где пользоваться властью нужно очень осторожно. Когда начальник пытается мотивировать свою команду и повышать ее продуктивность в шкуре «плохого» Тираннозавра, например, угрожает увольнением или увеличением планов, скорее всего, у него в подчинении окажутся подавленные, озлобленные и пассивно-агрессивные работники, которые, например, воруют, берут лишние больничные и работают неохотно и непродуктивно. В конечном итоге, они будут мечтать сменить работу.

С другой стороны, «хороший» Тираннозавр влияет на работников крайне положительно. Он, критичный и решительный, может выступить в роли адвоката дьявола и вразумить команду, которая предлагает безумные идеи или игнорирует проблему, о которой все знают, но не хотят говорить.

«Хорошие» Тираннозавры откровенны, решительны, критичны и конструктивны. Поскольку Тираннозавр готов раскритиковать любого человека и его взгляды, он может помочь организациям предвидеть неудачи и защититься от них. Их доходчивость и честность порой позволяют им стать единственными, кто сможет стать голосом разума в море энтузиазма. В своей работе по эффективному лидерству Джудит Комаки установила, что талантливые лидеры, в отличие от более слабых коллег, имеют одну общую черту — они умеют четко и прямо говорить о своих ожиданиях[1]. Как продемонстрировал в своей работе Линдред Грир из Стэнфордской высшей школы бизнеса, когда кто-то в команде выдвигает конкретную альтернативную точку зрения и готов ее отстаивать, другие члены команды охотней задумываются над проблемой и рассматривают решения, на которые бы иначе не обратили внимание[2].

---

[1] Komaki J. Leadership from an Operant Perspective. — Routledge, 1998.

[2] Грир Л., Бендерский К. Исследование власти и статуса в конфликтах и переговорах // Negotiation and Conflict Management Research. — 2013, 6(4). — С. 239-252.

Когда организации принимают решения, опираясь исключительно на политику, культуру или привычки, не беря в расчет связь с реальными обстоятельствами, это может привести к катастрофе или, по крайней мере, публичному осуждению.

Вспомним разлив нефти *Deepwater Horizon* в 2010 году, когда из-за неэффективных мер безопасности взорвалась нефтяная вышка, в результате чего погибло 11 рабочих и произошел крупнейший за всю историю разлив нефти в водах США. Как показало дальнейшее расследование, во время установки мер безопасности руководители *BP*[1] игнорировали угрозу герметичности, а затем и ранние признаки проблемы на платформе. Такое поведение свидетельствовало об организационной культуре, где прибыль ставилась выше безопасности. В результате судебного разбирательства судья признал *BP* виновными в грубой халатности и умышленном правонарушении[2]. Он назвал их действия «безрассудными». *BP* признали себя виновными по 11 пунктам обвинения в непредумышленном убийстве и были вынуждены выплатить штрафов более чем на 4,5 миллиардов долларов.

Как мы видели на примере других корпоративных скандалов, коррупция во власти неизбежно приводит к тому, что люди боятся высказывать свое мнение или оспаривать авторитеты, какими бы вопиющими ни казались их решения.

Когда в рабочий процесс проникают подобные изъяны, будь то пренебрежение процедурами безопасности, срезание углов, скрытый расизм или сексуальные домогательства, мы все ждем голоса несогласия, достаточно храброго, чтобы сказать: «Это не нормально!» Этот шаг бывает очень трудно сделать, и если вы решитесь на него, то можете почувствовать себя очень одиноким и уязвимым. Это смело, правильно, но также невероятно

---

[1] BP (до мая 2001 года British Petroleum) — нефтегазовая компания, которая арендовала нефтедобывающую платформу Deepwater Horizon. — *Прим. пер.*

[2] CF Publications: https://cfpub.epa.gov/compliance/criminal_prosecution/index.cfm?action=3&prosecution_summary_id=2468.

сложно. Однако, как просто и убедительно сказал однажды доктор Мартин Лютер Кинг-младший: «Не бывает неправильного момента поступить правильно».

**Эмили:**

Как-то я работала с семьей, которая стояла на учете у социальных служб. Главу семейства обвинили в нападении на жену и приговорили к общественным работам и надзору на восемнадцать месяцев.

Мужчина должен был покинуть семейный дом и поселиться минимум в двух часах езды от него. Ему разрешили видеться с детьми два раза в неделю в контактном центре, но запретили вступать в любые взаимодействия с матерью или находиться рядом с ее домом. Однако в связи с жизненными обстоятельствами — встречами с детьми, работой, испытательным сроком и общественными работами — большую часть дня и вечера он проводил в городе, где жила его семья.

Когда мы начали с ним работать, эта ситуация длилась уже пять месяцев. Ездить на поезде или машине каждый день было практически невозможно как с логистической, так и с финансовой точки зрения. Вы можете подумать, что у него возник соблазн нарушить условия и вернуться в семейный дом, просто надеясь, что все обойдется. Или что такую ситуацию создали искусственно, чтобы подтолкнуть его к нарушению обязательств. Но он этого не сделал — вместо этого он решил спать в своей машине.

Обо всей этой ситуации одна из менеджеров нашей организации высказалась примерно так:

— Ему тяжело? Очень жаль. Может быть, ему не следовало делать то, что он сделал.

На следующей встрече я изложила свое мнение о том, что мы увеличиваем риск для всей семьи, лишая отца возможности жить в нормальном доме, и рекомендовала как можно скорее включить его в список срочно нуждающихся в жилье.

— Вы одна тут так думаете, и вы явно ставите потребности отца выше потребностей детей, так что давайте оставим все как есть, — ответила менеджер с покровительственным кивком и взмахом руки, будто этим жестом она пыталась избавиться от меня как от неприятного запаха.

Я чувствовала себя униженной. Я набралась смелости и сказала немного дрожащим голосом:

— Прежде чем мы продолжим, я хочу, чтобы мое возражение отметили в протоколе собрания. Я не согласна с решением и хочу, чтобы это было четко прописано. По моему мнению, текущая ситуация может стать опасной для детей.

Ее лицо побагровело, и она в недоумении подняла глаза.

— Хорошо, все будет отмечено, но никто другой так не считает, так что на самом деле это не имеет значения, — сказала она.

Признаюсь, когда я решительно и откровенно бросила этот вызов, я не чувствовала себя уверенной или напористой — я чувствовала себя Мышью в костюме Тираннозавра. Я знала, что я не Лев — не я принимала решение. Но я также знала, что мне нужно выразить свое несогласие. У меня была четкая позиция, и именно ее я считала правильной.

После встречи ко мне подошли трое участников и признались, что они тоже считали ситуацию рискованной. Просто им не хватило смелости, чтобы высказаться на собрании. Я попросила их изложить свои взгляды в письменной форме, и они согласились это сделать.

Сначала я разозлилась. Я подумала: «Почему они не высказались на собрании и не поддержали меня? Если они думали так же, зачем оставили меня одну против всех?» Но суть была в том, что они не хотели участвовать в напряженном разговоре на встрече, потому что не хотели ввязываться в конфликт.

Зато, озвучив свои опасения, я побудила их предпринять некоторые действия за пределами встречи и оспорить принятое

решение. Честно говоря, оглядываясь назад, я их не виню. Хороший Тираннозавр — это для меня самый сложный стиль, но иногда он необходим, чтобы поступить правильно.

«Плохие» Тираннозавры полагаются на человеческий страх. Запугивание позволяет им подавлять других людей, у которых могут быть весомые аргументы или мнения. Руководители, которые ведут себя таким образом, становятся диктаторами и принимают решения независимо от чужих советов и сомнений. Они не идут на компромисс со своими подчиненными и ничего с ними не обсуждают. Они просто отдают приказы и ждут их выполнения.

Работа на такого человека сильно угнетает, подрывает уверенность и способность к критике у большинства сотрудников. Любопытно, что это также подвергает раздувшегося от власти управленца риску свержения. Когда все решения остаются за вами, ответственность тоже ложится исключительно на вас, если что-то идет не так. Порой карма наказывает «плохих» Тираннозавров.

Поведение «плохого» Тираннозавра также часто сопровождается сильным гневом. В долгосрочной перспективе этот гнев увеличивает шансы на сердечный приступ или инсульт[1]. Он ведет к изоляции и разрушению профессиональных и личных отношений. Психологи давно обнаружили *деструктивный стиль лидерства* (при котором человек быстро поднимается на вершину, оставляя позади себя одни разрушения)[2]. Его отличает агрессия и безрассудное пренебрежение окружающими. По-

---

1 Бакли Т., Ху С., Фетни Дж., Шоу Э., Хэнсон П., Тофлер Г. Как гнев провоцирует острую коронарную окклюзию // European HeartJournal: Acute Cardiovascular Care. — 2015, 4(6). — С. 493–498.

2 Эйнарсен С., Аасланд М., Скогстад А. Деструктивное лидерское поведение: определение и концептуальная модель // The Leadership Quarterly. — 2007, 18(3). — С. 207–216.

этому, хотя изначальная активность «плохих» Тираннозавров может отлично послужить им для достижения вершины, они не смогут долго оставаться у власти из-за недовольства, изоляции и ненависти, которые они создают вокруг себя. Они не могут быть устойчивыми и последовательными и вместо этого набрасываются на других. Что еще хуже, они не испытывают угрызений совести за свои действия, не учатся на ошибках и, в конечном итоге, не могут долго удерживаться на вершине, ведь есть столько разгневанных людей, готовых их сместить. В конечном счете они оказываются совсем одни, полагаются только на себя и противостоят растущему числу врагов, планирующих месть.

«Хороший» Тираннозавр не избегает конфликта — как раз наоборот. Но речь тут совсем не о гневе. Речь о сохранении хладнокровия, спокойствия и твердости, даже когда вас атакуют. Иногда это может быть чрезвычайно сложно, особенно когда сидишь напротив «плохого» Тираннозавра, как в примере выше. Отчасти этот процесс управления собственным гневом связан с изучением чувств другого человека и любопытством к ним, а иногда даже открытым признанием чувств другого человека.

Чтобы стать «хорошим» Тираннозавром, вы должны быть холстом, а не картиной. Позвольте гневу/возмущению/требованиям другого человека излиться на вас, но не прогибайтесь под этим потоком. Выскажите свою точку зрения откровенно и прямо. Затем приготовьтесь и продолжайте стоять на своем.

Однако имейте в виду — «хорошего» Тираннозавра очень сложно освоить, особенно если по характеру он вам не подходит. Гораздо легче скатиться до «плохого» Тираннозавра и отвечать оскорблениями или сарказмом. Возможно, вам также захочется отступить: гораздо легче прикусить язык и позволить другому человеку сделать свое дело. Иногда это действительно самое разумное решение, позволяющее избежать обострения ситуации, но порой все же необходимо, чтобы кто-то вмешался.

Лучшее душевное состояние для превращения в «хорошего» Тираннозавра — это спокойная уверенность. Неважно, рассердится или расстроится другой человек. Неважно, говорит ли он с вами свысока. Важно то, что он слышит вас и понимает вашу мысль. Игнорируйте личные оскорбления и спокойно продолжайте стоять на своем.

### Лоуренс

Помню наш семейный отдых в Южной Каролине, когда мы сняли курортный домик на десятерых. Мы прекрасно проводили время, пока прямо напротив нас не развернулась строительная площадка, на которой ежедневно с 8 до 18 сносили здания. Эти бесконечные ужасные звуки сводили всех с ума.

Эмили в отчаянии позвонила на ресепшен и вылила своей гнев на ответившую женщину. Женщина сказала, что ничего не может сделать, но попросила ожидать звонка менеджера. Прошел час. Никто не звонил. Я вышел и записал на видео грохот и хаос, который разворачивался прямо напротив нас. Затем я пошел на ресепшен и попросил позвать менеджера. Мне сказали, что пока она не может подойти.

— Могу я вам помочь? — сказала чрезвычайно вежливая женщина за стойкой, явно не та, с которой говорила Эмили.

— Да, — сказал я. — Пожалуйста, послушайте это.

Я зачитал ей приветственное письмо, которое мы получили при заселении. В нем говорилось: «В настоящее время в некоторые частях курорта идут ремонтные работы. Однако они вызовут минимальные неудобства, и мы заверяем вас, что вы отлично проведете время».

Женщина улыбалась мне и кивала:

— Да, все верно.

— А теперь послушайте запись, которую я сделал 15 минут назад, — сказал я и достал свой планшет. В двухминутном видео

уместились отбойный молоток, сирены и звук того, как 60-тонный шар разламывает стену. Пока мы слушали этот грохот, ее лицо постепенно бледнело.

Видео закончилось, и я спокойно спросил:

— Это разве похоже на «минимальные неудобства»?

— Нет, сэр, — робко ответила она.

— Вот и я так думаю, — сказал я. — Совсем не минимальные. Мы приехали сюда семьей из-за границы, чтобы вместе провести драгоценное время. Но мы даже не можем услышать друг друга, ведь это происходит каждый день и длится по десять часов.

— Мне очень жаль, сэр, — снова сказала она. — Но не уверена, что могу что-то сделать.

— Вы можете найти менеджера. Я хотел бы, чтобы меня переселили в более тихое место или возместили стоимость проживания, ведь нам приходится уходить куда-то на целый день.

Она кивнула, а затем предложила мне несколько ваучеров на напитки в баре, пока я жду.

В том же духе я поговорил с менеджером: без повышения голоса, криков или агрессии. Но я и не улыбался, не пытался казаться приятным. Я был спокойным, прямым, нейтральным, критичным и откровенным в отношении того, что было не так и что я хотел получить. И это сработало.

Если бы я ругался, кричал или вел себя агрессивно, то проблемой бы стала не моя ситуация, а я сам. Вместо этого они предложили нам переехать в другой дом и возместили 50% стоимости, а также подарили достаточно бонусных баллов, чтобы мой тесть и его жена смогли съездить отдохнуть в конце года.

В подходе «хорошего» Тираннозавра с его откровенностью и прямолинейностью есть много преимуществ: вами не будут помыкать, у вас будет свой голос и четкая позиция, которая

не терпит компромиссов. Важно отметить, что все это нужно делать рассудительно и без лишней агрессии: пусть и с намеком на претензию, но без призыва к конфликту. «Хороший» Тираннозавр указывает на «слона в комнате», и все сразу понимают, где он стоит и что с ним делать.

Как только вы овладеете спокойным, но уверенным стилем «хорошего» Тираннозавра, вы почувствуете себя намного сильнее. Избавившись от эмоций и сосредоточившись на цели, вы можете испытать заманчивое чувство самоконтроля и уверенности. Однако пользуйтесь им осторожно и сперва думайте, стоит ли оно того.

Если переусердствовать с этой техникой, пусть и при правильном ее использовании, со временем она перестанет приносить вам столько пользы. «Хороший» Тираннозавр несгибаем, и это может затруднить поиск компромиссов и даже помешать развитию близких отношений. Помните, что в круге Тираннозавр находится напротив общительной дружелюбной Обезьяны. Быть «хорошим» Тираннозавром означает, что вам не нужно заводить друзей. Так что, как бы полезен он ни был, будьте экономны и используйте Тираннозавра только тогда, когда того требует ситуация. А вот от «плохого» Тираннозавра лучше вовсе избавиться навсегда.

## Памятка: Тираннозавр

1. **Пусть «плохой» Тираннозавр вымрет.** Если вы обнаружили у себя какие-то черты «плохого» Тираннозавра, постарайтесь от них избавиться. По возможности заранее готовьте свою речь. Составляйте план и тренируйтесь. Концентрируйтесь на том, чтобы избавиться от любых оскорблений или унизительных, агрессивных выражений. Опирайтесь на факты, будьте ясными и точными. Репетиция сама по себе может избавить вас от лишнего гнева. Если хотите на что-то пожаловаться, потратьте немного времени и попрактикуйтесь в этом. Убедитесь, что ваше послание не звучит оскорбительно;
2. **Выбирайте сражения**. Прежде чем вступить в потенциальное противоборство, спросите себя: «Так ли это важно?» или «Могу я это отпустить?» Убедитесь, что это действительно важно, а не просто немного раздражает;
3. **Помните о цели.** Продумайте свою цель и послание: чего вы хотите или не хотите? Будьте справедливы и объективны. Оценивая справедливость, представьте, что вы отстаиваете противоположную позицию: «Если бы я был на месте другого человека, какое решение показалось бы мне разумным?» Не попадайтесь в ловушку банального желания быть правым или получить то, что плохо лежит;
4. **Не переходите на личности.** После того, как вы четко определили свою цель, убедитесь, что в вашей речи нет сарказма, личных оскорблений, агрессии, гнева или любых других попыток унизить другого человека. Вы можете провести «пробный прогон» или разыграть эту сцену по ролям с кем-нибудь, кому вы доверяете. Спросите его, как он чувствует себя в этом разговоре;

5. **Не отрицайте чувства другого человека.** Поймите, что у него тоже есть эмоции. Признайте, что это нормально (как мы уже сказали, наиболее частая реакция на нападение — это дать отпор). Даже если его реакция кажется ненормальной (несоответствующей, странной, чрезмерной), постарайтесь проявить к ней любопытство. Например, когда ваш подросток «вышел из себя» из-за просьбы сделать домашнее задание, постарайтесь подумать не «как ты смеешь так со мной говорить», а «почему это так его задело?»

# Глава 7

# Учимся подчиняться: Мышь

*Смирение —*
*основа всех добродетелей.*

Конфуций

Однажды утром лейтенант Брайан Мерфи подъехал к автостоянке возле гурдвары, сикхского храма, в городе Оук-Крик, штат Висконсин. Ранее, около 10:25, поступило сообщение о стрельбе, нарушившей спокойное солнечное воскресное утро. Нью-йоркский полицейский Мерфи многое повидал на своем веку, и его трудно было удивить. Его отец, мусорщик из Нью-Йорка, тоже закаленный жизнью на восточном побережье, описывал Брайана как «парня, который может проходить сквозь стены». Но когда Мерфи принял этот вызов, он и не подозревал, насколько ему сегодня пригодится моральная и физическая стойкость.

Выйдя из патрульной машины, Мерфи увидел на автостоянке два тела — одно лежало на другом. Он сразу понял, что человек сверху был мертв. Только он собрался проверить второго, как увидел незнакомца, бегущего прямо на него. На нем была белая футболка и кобура от пистолета, а сам пистолет был направлен прямо на Мерфи. Мерфи достал оружие и выстрелил, то же самое сделал стрелок. Пуля Мерфи пролетела мимо, но его противник попал в цель — прямо в лицо Мерфи. Пуля пробила подбородок, задела гортань и вылетела из затылка.

Несмотря на это, Мерфи все еще дышал и смог укрыться за машиной. Он моментально пригнулся, а затем выглянул, чтобы найти стрелка. Мерфи надеялся, что тот окажется перед ним и можно будет выстрелить снова, но стрелок кружил вокруг него — классический военный прием. Он оказался прямо за полицейским. Второй выстрел оторвал у Мерфи большой палец левой руки, и от боли он упал на землю. Затем прозвучало еще два выстрела — по одному на каждую из рук Мерфи. Мерфи закатился под машину в поисках укрытия, и стрелок начал спо-

койно перезаряжаться. По словам Мерфи, в этот момент он думал: «Этот парень когда-нибудь перестанет в меня стрелять?»

Мерфи решил подползти к своей машине и попытаться достать из багажника дробовик. Когда окровавленный лейтенант начал двигаться, в него снова начали стрелять: на этот раз в упор в затылок. Но и здесь преступник не остановился. Он стрелял снова и снова — сначала в руку, потом в ногу. Всего в тело и голову Мерфи попало 15 пуль. Раздавался выстрел за выстрелом. И вот, наконец, наступила тишина.

Затем ее снова прервали выстрелы, но на этот раз из оружия офицера Сэма Ленды — одного из коллег Мерфи. Ленда въехал на засаженную деревьями дорожку к автостоянке и остановил машину, чтобы оценить угрозу и помочь своему другу. Когда он обнаружил стрелка через прицел своей винтовки, он выстрелил, хотя был довольно далеко. Не зря Ленда был тренером по стрельбе. Он попал преступнику в бедро, и тот сразу упал на землю. Вскоре подъехали другие офицеры, еще не знающие, сколько человек погибло, где Мерфи и были ли еще стрелки.

Упав на землю после попадания Ленды в бедро, Уэйд Майкл Пейдж — белый 40-летний разъяренный экстремист, некогда служивший в армии США, — наконец выстрелил себе в голову[1]. В ту же секунду он умер.

А вот Мерфи, несмотря на 15 ранений в лоб, затылок, руки и ноги, выжил. Когда он вышел на эту парковку, то еще не знал, что вооруженный преступник направлялся к небольшой кухонной кладовой, где за тонкой как бумага дверью в ужасе прятались ровно 15 человек, в основном женщины и дети. Когда Пейдж заметил Мерфи на автостоянке, он повернулся и решил сперва разобраться с офицером. Выжившие почувствовали, что Мерфи буквально принял на себя каждую из пуль, которые предназначались для них.

---

[1] Пейдж, что несколько пугает, был специалистом по психологическим операциям, когда служил в армии США. — *Прим. авторов.*

Лейтенант решительно отказывается от звания героя, когда кто-то вспоминает о его действиях в тот день. По его мнению, этого звания больше заслуживает Сатванта Сингх Калека — настоятель сикхского храма, который тоже пытался остановить Уэйда Пейджа. В последние минуты своей жизни Сингх так крепко цеплялся за убийцу, что от его ногтей практически ничего не осталось.

Хотя мы рассказали о смелых и отважных поступках, эта глава не о героическом Льве, а о смиренной Мыши. По словам Мерфи, после этих событий он гораздо больше понял о смирении, чем о героизме, и главная часть истории началась после его выздоровления и возвращения домой из больницы. В своем выступлении в рамках *The Virtus Group* (серия лекций для офицеров правоохранительных органов и военнослужащих) он с нью-йоркском акцентом, который огрубел из-за травмы гортани, рассказал[1]:

> *Ваша семья — это ваш спасательный круг. Долгое время я даже не задумывался об этом. Был слишком горд. Знаете, альфа-поведение…*
>
> *Но вот что случилось… После того, как меня насквозь продырявили… Обе руки забинтовали до самых подмышек… (Мерфи показывает, какими бесполезными стали его руки после аварии, подняв их вверх как клешни) Мне все еще нужно было ходить в туалет… но… (теперь он показал бесполезность своих «клешней» в таких повседневных делах, как посещение туалета) я не мог… даже держать бумагу…*

*Хотите поговорить о том, как стать смиренней… (Мерфи смотрит вниз и вздыхает.) О том, как спуститься с небес в то место, где ты всегда должен был быть. Мой брак был партнерством, которое нужно укреплять каждый день.*

---

[1] Брайан Мерфи: Герой поневоле // WINx Chicago 2016 [Электронный ресурс] URL: https://www.youtube.com/watch?v=VXSOOrs0flE (дата обращения: 08.11.2019).

*А я забыл об этом... пока мне не стало это нужно.*

*Но когда вы 50-летний мужчина, который бьется гипсом об стену и кричит: «Я уже сходил в туалет», чтобы ваш близкий человек мог войти и помочь вам... Дамы и господа, вот что помогает стать смиренным. Мы так редко вспоминаем об этом. Не каждый день такое приходит в голову.*

Итак, несмотря на весь героизм и стойкость, которые Мерфи проявил, как он говорит, в «ловле пуль», он хотел убедить своих коллег в необходимости оставаться смиренными и уметь быть признательными окружающим. Как сказала жена мистера Сингха, Мерфи «в тот момент стал для нас Богом... Потому что он спас нас. Он принял на себя все пули. Он такой сильный. Я готова обнять его — он спас столько жизней». Несмотря на свой героизм и обожание тех, кого он спас, Мерфи остается смиренным. Этот опыт помог ему по достоинству оценить то, что он раньше считал само собой разумеющимся, — любовь и заботу своих близких.

Многих это может удивить, но из всех упомянутых здесь стилей поведения, связанных с раппортом, именно искусство быть «хорошей» Мышью оказывает на окружающих наибольшее влияние — искусство позволять другим контролировать ситуацию, садиться на задние ряды и наблюдать, как события разворачиваются вокруг вас, оставаясь смиренным. Если «плохой» Тираннозавр — это то поведение, от которого вы должны избавиться в первую очередь, то стиль «хорошей» Мыши вы должны в первую очередь освоить.

Такого уровня смирения чрезвычайно трудно достичь. В буддизме оно связано с состоянием просветления. Иногда оно даже описывается как своего рода пустота — «*полное избавление от иллюзорного эго*». Отчасти проблема смирения заключается в том, что оно неуловимо из-за естественного инстинкта человека поддерживать свое хрупкое эго.

Но на этом трудности не заканчиваются: как только мы достигли определенной степени смирения, мы можем решить,

что достижение этого состояния каким-то образом делает нас более возвышенным существом, лучшим, «просветленным», что сразу же разрушает весь результат. В то же время, поддельное самоуничижение больше связано с лицемерием и эгоцентризмом.

Смирение связано с честным, объективным пониманием собственных сильных и слабых сторон и с постоянным стремлением больше узнать об окружающих. Это требует любопытства, настойчивости и твердого осознания своего места в мире. Когда мы смиряемся, мы ощущаем свою самоценность — то есть, не преувеличиваем свои достоинства.

***Суть смирения заключается в том, чтобы отодвинуть свое эго на второй план и уважать других без желания угодить им или произвести на них впечатление.***

Порой экстремальные события (когда мы ощущаем свою уязвимость и близость смерти) помогают нам посмотреть на себя с другого ракурса (как это произошло с Мерфи), хотя это не всегда необходимо и этого не всегда достаточно для того, чтобы стать смиренней.

Моменты нашей жизни, когда мы осознаем собственную незначительность и неспособность все контролировать, могут обрести символическое значение и помочь нам противостоять бессознательному стремлению думать, что мир вращается вокруг нас.

Подход смиренной Мыши заключается в том, чтобы следовать за другими и подчиняться. В западных культурах это сразу воспринимают как слабость. Что-то в этом не так. Нам нравится скорее контроль, ассоциирующийся со Львом, радость и близость Обезьяны, возможно, даже катарсис от высвобождения Тираннозавра. Но мы постараемся доказать, что Мышь лучше всех помогает создать раппорт.

Какое отношение смирение имеет к раппорту? Просмотрев тысячи часов видеозаписей с опросами, мы увидели, что самые лучшие опрашивающие смиренны — даже когда общаются с теми, кто ненавидит их и с радостью отрубил бы им голову. Вопреки нашим ожиданиям, во время многочасовых опросов в полиции и попыток добиться особо важной информации именно позитивное, уважительное, смиренное поведение «хорошей» Мыши лучше всего помогало построить раппорт.

Не обманывайтесь: цель Мыши не «сдаваться» или «быть мягкой». Она стремится позволить другому человеку почувствовать, что у него все под контролем. Это дает ей огромное преимущество. «Тихое искусство подчинения» — вот в чем суть поведения Мыши. В качестве прекрасного примера мы можем привести один из опросов, который видели своими глазами и который достоин сравнения с борьбой Давида и Голиафа.

## Мышь и Лев

Диола — мужчина плотного телосложения с длинной темной бородой и в черных блестящих очках в роговой оправе, которые казались еще черней на фоне его белой робы. Он сидел как вкопанный, глядя на сержанта Дабира, низкого, стройного и с безупречно остриженной бородой. Волосы Дабира, напротив, были немного растрепанными — как будто он так усердно ухаживал за растительностью на лице, что забыл, что она есть и на голове. Дабир был новичком в деле опросов и в мире борьбы с терроризмом. Он сидел с Диолой на предыдущих опросах в качестве второго опрашивающего, но теперь он был главным. Сержант Дабир видел, как до этого начальник задавал заранее прописанные и тщательно отрепетированные вопросы, но Диола загонял его в угол, саботировал и довел до отстранения от опроса.

Во всем образе Диолы считывалась склонность к насилию, и его криминальное прошлое это подтверждало. Конкретно

этот опрос был вызван его заявлениями в социальных сетях, где он делился своими планами по нападению на курсанта полиции. В ходе обыска в его доме полиция обнаружила сумку с молотком, кухонным ножом и карту с местонахождением ближайшего центра подготовки курсантов. Предполагалось, что там он выискивал цель и мог быть частью большой группировки, планирующей нападение или похищение.

Во время предыдущих опросов Диола перебивал офицеров и обвинял их в невежестве, наивности и духовной слабости. Он отказывался отвечать на вопросы и много говорил, но без пользы для следствия: преимущественно он читал лекции по истории и отчитывал опрашивающих за их культурное невежество.

Сержант Дабир осторожно начал опрос. Диола пристально посмотрел на Дабира из-под очков:

— Опросы нужны не для того, чтобы проходиться по списку вопросов из блокнота и получать похвалу от начальства. Если мне покажется, что вы здесь только из карьерных интересов, разговор будет окончен. Надеюсь на вашу искренность, — его тон был строгим и слегка саркастичным.

Дабир, оставаясь совершенно спокойным, подошел поближе, чтобы показать Диоле свой полицейский блокнот и пролистал перед ним пустые страницы.

— У меня нет вопросов или обязательного списка. Я просто хочу, чтобы вы рассказали мне все своими словами.

Диола с ухмылкой оценил жест Дабира:

— Хорошо, тогда я дам вам *один* шанс. Ваш ответ на мой вопрос определит, буду ли я говорить.

Затем, подойдя ближе к сержанту Дабиру и указав пальцем в его лицо, он сказал:

— Итак... Хорошенько подумайте, прежде чем ответить (*пауза*). Почему я должен сегодня с вами говорить?

Сержант Дабир замолчал на целых десять секунд. Казалось, будто из комнаты выкачали весь кислород. Наблюдая за всем из специальной комнаты, мы даже постучали по монитору, подумав, что он завис. Затем спокойным, размеренным голосом сержант Дабир сказал следующее:

— Я полагаю, в день, когда мы вас арестовали, вы хотели убить курсанта полиции (*он снова замолчал, глубоко вздохнув)*. Я не знаю подробностей того, что вы намеревались сделать, почему вы считали это необходимым или чего вы хотели добиться. Только вы все это знаете, Диола (*еще одна пауза*)... Я хочу узнать об этом не для того, чтобы доставить удовольствие своему начальнику, а чтобы защитить людей. Я не могу заставить вас говорить — и не хочу заставлять. Если хотите, расскажите об этом, а если нет, то не надо. Вам решать.

На этом Сержант Дабир закончил, и в воздухе повисла тишина. Спокойная, терпеливая, собранная и смиренная Мышь ждала ответа Льва.

— Прекрасный ответ, — сказал Диола, расплывшись в улыбке. — Поскольку вы были внимательны ко мне и отнеслись с уважением, да, теперь я все расскажу. Но только для того, чтобы помочь вам понять, что на самом деле происходит в этой стране.

Все наблюдавшие, включая начальника Дабира, были ошеломлены. Его нетрадиционный смиренный подход сработал, но почему?

Частично причина успеха заключалась в том, что он не пытался контролировать Диолу. Диола хотел быть главным, быть Львом, и сержант Дабир ему это позволил. Как мы уже говорили, любое применение силы вызывает равноценное сопротивление. Сержант Дабир решил не применять силу, и даже поступил наоборот: «Я не буду принуждать вас, я не хочу этого делать».

Проанализируем ответ сержанта Дабира с оглядкой на принципы ЧЭНО. Дабир отвечал не по шаблону, не прибегал к манипуляциям или уловкам. Его ответ был искренним и честным. Он не стал церемониться и сказал открыто: «Вы здесь, потому что я подозреваю, что вы хотели убить курсанта полиции». Дабир также подчеркнул чувство независимости Диолы — «Только вы все это знаете» — и признал свое собственное невежество: «Я не знаю подробностей того, что вы намеревались сделать, почему вы считали это необходимым или чего вы хотели добиться». Он также попросил совета у Диолы, оставив ему роль ментора, учителя: «Я хочу, чтобы вы помогли мне понять». И, что очень важно, он показал, что у него нет запланированного направления разговора и подготовленных вопросов. Он показал свой пустой блокнот, и тем самым как бы сказал: «Вы задаете тему и отвечаете за беседу, а я здесь, чтобы слушать».

Некоторым может быть неприятно читать, как этот полицейский сдался высокомерному, самолюбивому террористу, но это очень честное поведение, очень человечное и очень смиренное. Оно само по себе обезоруживает, и ему невозможно сопротивляться.

Помните, в предыдущей главе мы говорили об инстинктивной реакции Тираннозавра. Возможно, вам хотелось, чтобы террориста унизили, подчинили, спустили с небес на землю, но соответствует ли это цели взаимодействия? Цель сержанта Дабира была не в том, чтобы указать этому человеку его место, а в том, чтобы получить достоверную и надежную информацию, которая поможет предотвратить потенциальное нападение. Не каждый способен оставаться таким смиренным рядом с человеком вроде Диолы. Если бы сержант Дабир поставил свое эго на первое место, они, возможно, никогда бы не раскрыли сообщников Диолы и их планы терроризировать и убивать невинных людей.

Своим подходом к противоборству Мышь напоминает черепаху из истории о зайце и черепахе. Уверенность зайца в своей

способности победить черепаху доводит его до гордыни. Он издевается над упорными, но медлительными стараниями черепахи. Заяц совсем не видит в ней соперника, и в этом его беда. Его эго настолько раздувается, что он решает вздремнуть посреди забега, думая, что все равно без проблем обгонит медлительную черепаху. Заяц теряет бдительность, и черепаха, в конце концов, побеждает.

Всегда ли подходит стратегия подчинения? Нет. Должны ли мы всегда отказываться от требований? Нет, конечно нет. Но иногда нам стоит попробовать стать вдумчивее и смиреннее, чем мы есть на самом деле. Многие очень успешные люди обладают способностью отступать, проявлять смирение, извиняться и внимательно выслушивать другие точки зрения. Они также могут отдать бразды правления в чужие руки, если этого требует цель. Главное — понимать, когда именно стоит применять этот навык.

## Влияние «плохой» Мыши

Чтобы добиться успешного взаимодействия, нужно поработать не только над полезными навыками, но и над плохими привычками. В предыдущей главе мы говорили, от каких качеств «плохого» Тираннозавра стоит избавиться: агрессии, осуждений или сарказма. То же касается и Мыши: прежде чем освоить хорошее, нужно избавиться от плохого.

***«Плохая» Мышь отличается нерешительным и неуверенным поведением: избегающим, шаблонным и отстраненным.***

«Плохая» Мышь демонстрирует слабость (не смирение), от которой трудно избавиться, особенно в конкурентной или жесткой деловой среде. В результате над вами издеваются, вас игнорируют, не замечают и оставляют не у дел. Неопределенность и нерешительность лишают вас уверенности, из-за чего

вам сложно доверить принятие решений. Помните, что Мышь противоположна Льву, и поэтому ее стиль не подходит в ситуациях, когда требуется проявить лидерство и настойчивость.

## Эмили

Лидер-плохая Мышь особенно опасен. Помню команду сотрудников, за которой меня попросили понаблюдать. В ней возникла своего рода иерархия, где половина группы объявила себя главнее другой, и начались разногласия, породившие негодование и разочарования среди всей команды. По большей части эта ситуация была мало связана с реальными недочетами или угрозами работе. Все сотрудники работали относительно хорошо, но при этом оставались недовольны. Они потеряли мотивацию и чувствовали себя так, будто были вынуждены сражаться друг против друга. Как же до этого дошло?

Я встретилась с их руководительницей Энн, чтобы обсудить конфликт. Энн была крошечной женщиной с большими очками на добром лице, напоминавшая своим видом милую старушку. Она представилась, объяснив, что с этой командой она работает временно и не так хорошо в ней разбирается. Я спросила, как долго она ими руководит.

— Эээ, думаю, прошел уже почти год, — сказала она, будто сама осознала это только сейчас.

Я спросила ее, как ей работа команды.

— Они великолепны! Сами во всем разбираются гораздо лучше меня. Я позволяю им делать все самостоятельно и обращаться ко мне, если возникнут проблемы, — весело сказала она.

Проблема была очевидна. Почти двенадцать месяцев эта команда была предоставлена сама себе без экспертного руководства. Они старались как могли, но из-за отсутствия лидера самые сильные поднялись наверх и стали навязывать свои взгляды и решения самым слабым. И все из-за того, что их руководительница оказалась неуверенной и избегающей — «плохой» Мышью.

«Обращайтесь ко мне, если возникнут проблемы» по сути значит «Оставьте меня в покое». Именно так появляется самоуправление в духе «Повелителя мух», когда команды устанавливают свои собственные правила и решают, чьи потребности важнее. К счастью, между этими подгруппами дело не дошло до хаоса и убийств, но потребовалось три месяца работы, чтобы выявить все токсичные поползновения и вернуть их работу в более целостное и позитивное русло.

Для этого было очень важно включить Энн в рабочую повседневность и убедить ее следить за потребностями, проблемами и успехами подчиненных. Сперва нам пришлось превратить «плохую» Мышь (отстраненность, неуверенность, шаблонность) в «хорошую» (терпеливость, поиск ориентиров, уважительность). Но работников нужно не только слушать — ими нужно руководить. Поэтому после нам нужно было превратить Энн во Льва: она должна была стать ответственной, задавать рабочий настрой и поддерживать своих сотрудников. Каждой из подгрупп тоже нужен был свой Лев, чтобы выдвигать вопросы и ясно и открыто сообщать руководителю о потребностях своих коллег. Команды больше не должны были прятаться, сплетничать и злословить, подрывая доверие друг друга. А Энн не должна была отключаться из жизни команды, затаившись в своем кабинете в ожидании перевода в другое место, которого она ждала больше года.

## Как правильно подчиняться

***Быть «хорошей» Мышью — это не значит отключаться и плыть по течению. Напротив, нужно терпеливо, целенаправленно и внимательно слушать.***

Позиция подчинения ужасно недооценена, хотя от нее идет самая короткая дорожка к раппорту. С ее помощью вы демонстрируете людям, с которыми пытаетесь наладить контакт, что они все контролируют, у них есть выбор и они важны для вас.

Благодаря Мыши наши родители, дети, супруги и коллеги могут почувствовать, что их слушают и ценят. Привить эти чувства другому человеку — лучший способ добиться долгосрочного раппорта. Стоит признать простую истину: раз *мы сами* получаем удовольствие от чувства контроля и свободы выбора, и *мы сами* хотим чувствовать себя значимыми, то другие могут испытывать такие чувства. Подарите им эти ощущения, и взамен получите раппорт. В межличностных отношениях «хорошая» Мышь создает доверие.

У «хорошей» Мыши есть и тактические преимущества. Согласно нашим исследованиям, стиль Мыши — один из самых продуктивных, когда дело касается получения информации. Как мы видели в примере с сержантом Дабиром, при правильном применении модель поведения Мыши становится незаметным, но действенным оружием: она позволяет человеку почувствовать себя главным и тем самым его обезоруживает, помогая получить от него нужные данные. Доверие и внимание, которые так положительно влияют на нашу личную жизнь, дают стратегическое преимущество при попытке добыть информацию.

Итак, какое поведение свойственно Мыши? Наша гибкая Мышь бесконечно терпелива, даже перед лицом рычащего Льва, она всегда сосредоточена на своей цели, но не торопится с ее достижением и не давит на другого человека. Мышь делает так, чтобы желание сотрудничать само возникло у человека, а не навязывает его внешне, уговаривая и ругаясь.

«Хорошая» Мышь контролирует свое эго и признает силу уступок. Она всегда здраво оценивает себя и окружающий мир. И понимает, что иногда нужно принести в жертву собственное эго или личные интересы ради общего блага. Сущность «хорошей» Мыши кроется в смиренности.

Если менеджер компании окажется «хорошей» Мышью, он поможет развить в работниках чувство независимости и личной

ответственности, благодаря чему они будут больше вкладываться в компанию и в достижение ее целей. Чувствуя собственную значимость и свободу действий, они ощущают свою принадлежность к компании и хотят совершенствоваться.

Например, исследование Междисциплинарного центра здоровой обстановки на рабочих местах в Беркли показало, что, если чаще предоставлять сотрудникам возможность принимать решения и контролировать процессы за счет гибкого рабочего графика и выбора своей роли в команде, сотрудники становятся более работоспособными, счастливыми и мотивированными[1]. Кроме того, вырастает их продуктивность, эффективность и преданность компании.

Итак, «хорошая» Мышь точно пригодится вам на работе. Но что насчет дома?

## Родитель — Мышь

В детско-родительских отношениях есть две проблемы, связанные с поведением Мыши. Одна из них возникает, когда ребенок занимает позицию Льва и подталкивает родителя к поведению «плохой» Мыши. Из-за этого родитель может стать слабым, избегающим и нерешительным, когда дело доходит до воспитания. При любой возможности он может начать избегать конфликта и казаться неуверенным и нерешительным.

Вторая проблема — когда родитель принципиально отказывается занимать позицию Мыши. Такой родитель думает, что, относясь к своему ребенку с уважением, извиняясь за ошибки или признавая свою неправоту, он каким-то образом подрывает свой авторитет и теряет контроль.

---

[1] Хатчинсон Т., Кирстен У. Здоровые инвестиции // Global Centre for Healthy Workplaces [Электронный ресурс] URL: https://www.globalhealthyworkplace.org/документы/Healthy-Investments.pdf (дата обращения: 12.11.2019).

В обоих случаях из виду упускается, какой огромной силой обладает Мышь: она разоблачает террористов, которые готовы убить человека, сидящего напротив в комнате допросов, и уж точно справится с рассерженным капризным подростком. Когда мы хотим помочь родителям наладить отношения с детьми, мы используем стандартный метод, который назвали «Десять заповедей позитивных отношений между родителями и детьми». И вот они:

1. *Если я наругался на кого-то, я извинюсь;*
2. *Если я накричал на кого-то, я извинюсь;*
3. *Если я проник в чье-то личное пространство, я извинюсь;*
4. *Если я сказал что-то, чего не стоило говорить или подразумеваю что-то совсем другое, я извинюсь;*
5. *Я позволяю другому человеку взять тайм-аут и успокоиться, если он попросит об этом;*
6. *Я попрошу сделать перерыв, чтобы успокоиться, если мне это потребуется;*
7. *Я никогда не буду запугивать кого-то, чтобы выиграть в споре;*
8. *Я не позволю своему гневу навредить кому-то (включая меня), что-то сломать или разрушить в моем доме;*
9. *Я никогда никого не ударю в моем доме;*
10. *Это мой дом и моя семья — я буду относиться к ним с уважением и с любовью.*

Каждый в доме должен соблюдать эти заповеди. Это не набор «правил» для непослушного подростка, которого хотят перевоспитать мама с папой. Они актуальны для всех, включая родителей. И здесь начинается самое сложное. Родители часто испытывают трудности, когда нужно:

1. *Дать ребенку время успокоиться;*
2. *Извиниться перед ним.*

Они связывают эти действия с отказом от власти, и, действительно, все это звучит очень «по-мышиному». Но при правильном использовании эти правила позволят не раздувать ситуацию до абсурдных масштабов.

## Время, чтобы остыть

Когда спор накаляется, и вы даете ребенку время успокоиться, вы обучаете его множеству важных навыков. Во-первых, умению распознавать, когда обсуждение превращается в спор и перестает быть продуктивным. Ребенок должен понять, что, оказавшись на этой стадии, лучше уйти и успокоиться. Во-вторых, управлению своим эмоциональным состоянием во время перерыва, чтобы успокоиться и вернуться к проблеме более расслабленным. Это называется *эмоциональной саморегуляцией* и считается важной частью взросления.

Возможно, это звучит просто, но на самом деле бывает очень сложно занять позицию Мыши и уйти в середине спора, дав ребенку время на передышку. Гораздо чаще родителей тянет превратиться во Льва и заставить дитяти успокоиться. Если вы хотите успокоить ребенка, используйте технику «тайм-аут», а не отправляйте его в угол в качестве наказания. «Тайм-аут» может научить детей управлять своими эмоциями и справляться с негативными чувствами — неизбежной частью нашей жизни.

Будучи одновременно психологами и родителями, мы старались воспитать нашего ребенка так, чтобы он придерживался этих принципов с самого детства. Когда мы спорим, а он говорит: «Дайте мне немного времени успокоиться, не могу говорить об этом прямо сейчас», даже нам едва удается вырваться из железной хватки желания поспорить. Нередко приходится стиснуть зубы и беззвучно кричать, но мы уходим и даем ему время прийти в себя. Эти правила работают, поэтому мы их уважаем, даже когда это сложно.

## Самые сложные слова

Извинения тоже даются родителям непросто. Когда наше поведение переходит в «плохой» круг, мы должны уметь распознать это и просить прощения.

***Извинения, если они искренние, — это чрезвычайно мощный социальный инструмент.***

Мы наблюдали за всевозможными извинениями во время наших опросов. И если все делать правильно, они не проходят бесследно: напряжение угасает, а подозреваемый проникается к врагу уважением. Но при неправильном использовании извинения могут разрушить раппорт.

Родители, как и допрашивающие, часто чувствуют, будто отказываются от своей власти, когда произносят слова «прости меня» своему ребенку. Но на самом деле, отказываясь от извинений, они становятся тиранами: «*Даже если я ошибаюсь, не перечь мне, потому что я тут все решаю*». Когда вы извиняетесь, вы показываете, что сами виноваты в своих ошибках и несете за них ответственность. И, что важно, так вы обучаете этому принципу своего ребенка.

Не забывайте лишь одно: вы должны извиняться только за то, в чем действительно виновны. Допустим, ваш сын-подросток застрял в *PlayStation*, хотя вы трижды просили его перестать играть. Вы накричали на него и без предупреждения отключили интернет, зная, что это уничтожит его достижения в игре. В этом случае вы должны извиниться. Но вы должны извиниться только за крик и отключение *Wi-Fi* без предупреждения, а не за то, что просили его оторваться от игры. Ваш подросток все еще виновен в том, что не слушается. Он должен нести ответственность за свое поведение. Но часто люди опасаются, что любое извинение будут звучать как всеохватное признание своей неправоты — во всем!

Не извиняться, зная, что вы перешли черту или ошиблись, значит оказаться во власти своего эго, которое противоположно смирению. Чтобы этого избежать, по возможности сперва с кем-нибудь потренируйтесь. Разыгрывайте извинения по ролям до тех пор, пока человек не поверит в вашу серьезность, искренность и не поймет, что вы извиняетесь именно за свои проступки. В нашей детской группе мы выполняем упражнение под названием «Прости, не будь задницей»: всякий раз, когда кто-то добавляет оправдание или обвинение к своим извинениям, другие дети поднимают гигантскую картонную задницу и кричат: «Не будь задницей!»

Вот пример извинения за описанную выше ситуацию:

> *Прости меня, что накричал и выключил интернет без предупреждения. Мне не стоило так поступать — это был перебор, и я знаю, как ты расстроился. Ты не заслужил, чтобы с тобой так разговаривали.*
>
> *Но я действительно хочу, чтобы ты слушал, когда я прошу тебя что-то сделать, поэтому сегодня я не буду включать интернет. Надеюсь, завтра мы оба исправимся: ты будешь слушаться, а я не буду кричать.*

Это извинение Мыши: вы остаетесь смиренным и признаете промахи в своем поведении даже перед ребенком. Подчеркивая, что проблема никуда не ушла и что будут последствия, вы занимаете позицию Льва. Затем вы предлагаете вместе над этим поработать и делаете шаг к дружелюбной Обезьяне.

До тех пор, пока вы способны включать и выключать Мышь в нужный момент, в извинениях нет ничего плохого. Более того, так вы демонстрируете ребенку пример поведения, которое сами от него ожидаете. Кому еще настолько же важно показать, что вы несете ответственность за свои ошибки, если не вашему ребенку? Если этого не делать, позже он сам будет отказываться от извинений и пытаться уйти от ответственности, обвиняя других в своем поведении.

«Хорошая» Мышь понимает, что не всегда стоит стремиться все контролировать. Чтобы не забывать об этом, полезно время от времени размышлять о событиях, которые сформировали нас как личностей — потеря любимого человека, болезнь или что-то еще, что сделало вас вами. Это помогает не зацикливаться на мелочах. «Хорошая» Мышь помогает нам соглашаться, извиняться и не забывать, что мы не можем знать всего на свете. Это признак достоинства, а не слабости. В мире, где так не хватает раппорта, силу и власть часто переоценивают, а терпение и смирение — недооценивают.

## Памятка: Мышь

1. **Почаще вспоминайте о значимых событиях своей жизни**. Хорошие или плохие, но у большинства из вас они точно найдутся. Периодические размышления о них и понимание их важности помогут вам оставаться смиреннее. Многие люди также примеряют новую оптику, чтобы взглянуть на жизнь, например, с точки зрения природы, духовности, религии. Это позволяет им увидеть себя теми, кто они есть на самом деле — маленькими винтиками в огромном механизме вселенной. Придерживаться определенных духовных практик и религий, или же быть атеистом или агностиком — все это в равной степени нормально. Ненормально, когда кто-то использует свою позицию, чтобы почувствовать превосходство над другими;

2. **Слушайте.** Меньше говорите, больше слушайте. Узнавайте, чем интересуются другие, и расспрашивайте их об этом. Проявляйте любопытство в отношении окружающих, а не ищите возможность рассказать о себе. Мы рекомендуем ждать не менее семи секунд, чтобы дать человеку время подумать над своим ответом. Постарайтесь не заполнять пустоту словами и научитесь позволять другим спокойно обдумывать свой ответ;

3. **Отвечайте за свои поступки и извиняйтесь.** Неважно, кого вы обидели — друга или врага, преступника или полицейского, подростка или пенсионера, начальника или подчиненного. Извинитесь, не надеясь, что ваши извинения сразу примут, и не ожидая чего-то взамен. Если вы ошиблись, нужно найти в себе силы признать это и нести ответственность;

4. **Будьте терпеливы. Уперты. И настойчивы.** Учиться быть Мышью можно вечно. Любопытство даст вам интереснейший опыт, и однажды ему научившись, вы

не сможете себе в нем отказать. Оно поможет получать удовольствие даже от простых мелочей. Помимо размышлений о самых важных событиях своей жизни, старайтесь время от времени останавливаться и думать о том, что вы любите, цените и как здорово, что это есть — музыка, общение с ребенком по пути в школу, прогулка по набережной, наблюдение за волнами. Обращайте внимание на мелкие детали, которые иногда вы можете принимать как должное — будь то образы, звуки, вкусы, чувства или даже воспоминания;

5. **Сохраняйте спокойную уверенность в себе**. Если в какой-то ситуации вы сомневаетесь и не можете определиться, постарайтесь не пустить все на самотек. Неуверенность — это нормально, но если быть неуверенным постоянно, люди потеряют доверие к вашим решениям и будут обходить вас стороной. Если чувствуете неуверенность, сделайте три глубоких вдоха, проглотите ее и продолжайте двигаться вперед.

# Глава 8

# Контролируем: Лев

*Я не боюсь армии львов,*
*возглавляемых овцой,*
*но боюсь армии овец,*
*возглавляемых львом.*

Александр Македонский

В арабском языке существует более трехсот слов для обозначения льва. Например, имя Хамза отсылает к сильному льву, который способен защитить себя и свой прайд от врагов. Кроме того, это беспристрастный лев, который добивается справедливости для всех в своем прайде. Он лидер, потому что заслужил всеобщее уважение и преданность. Но есть и плохой лев — Гаданфар. В арабском языке это имя означает злого льва, который вечно не в духе, непредсказуем и всегда готов найти повод для драки. Он управляет своим прайдом, запугивая его и наводя страх.

Почему же лучше управлять через силу, а не через страх? Ответ очевиден: лидер с любящими и преданными подчиненными всегда переживет лидера, чьи подчиненные презирают его или готовы сместить при первой возможности.

## Лоуренс

Если окажетесь на причале в середине ноября, не забудьте надеть теплое пальто и шляпу. Когда я ежился рядом с одним из моих коллег и наблюдал, как по серой беспокойной воде к нам приближается паром с 56 моими студентами, я сказал:

— Вот сегодня-то он ощутит все по-настоящему, не сомневаюсь.

Мы проводили масштабное, весьма опасное исследование, в ходе которого отслеживали процесс принятия решений у служб реагирования на чрезвычайные ситуации. В этот день предполагалось крушение парома: буксир с цементом врезался в паром, и везде разлетались частицы цемента, опасные для органов дыхания. Конечно, настоящего цемента не было, но был настоящий паром, и на пароме были настоящие люди

(мои студенты), которые должны были притвориться, что попали в аварию и цементное облако. Если бы это действительно произошло, нужно было бы срочно отправить паром на причал и провести санитарную обработку. Для массовой санитарной обработки устанавливается большая надувная палатка в форме трубы, где людей опрыскивают холодной водой.

Начальник пожарной команды внимательно следил за ситуацией. Ему не терпелось узнать, как отреагирует менее опытный персонал. Но возникла проблема: в девяти метрах от причала паром остановился и, казалось, не собирался двигаться дальше. Все встало на месте. И это не входило в сценарий. Что же произошло? План был такой: паром покидает порт, буксир с цементом врезается в паром, окутывает его цементным облаком, паром причаливает, начинается санитарная обработка. Но паром не шел на причал.

— Что, черт возьми, происходит? — сказал я своему коллеге. — Почему они не причаливают?

Среди отрядов реагирования началось негодование. Мы все еще не понимали, что произошло. Я подумал: «Черт, если бы все было по-настоящему, у некоторых людей на пароме уже начались бы серьезные проблемы».

Самое важное в процедуре санитарной обработки — скорость принятия решений. Каким бы ни было отравляющее вещество, при любых условиях вам нужно как можно быстрее раздеться и очистить кожу. Кто бы ни был за главного, каждую секунду, потраченную на решение этой проблемы, он подвергал людей все большему и большему риску. Прошло десять минут, двадцать. И вот, мы ждем уже почти полчаса.

«Господи, с чем они так долго возятся?» — подумал я. Разочарование усугублялось тем фактом, что паром был уже почти у самого причала.

Наконец, примерно через сорок пять минут паром причалил. Как и следовало ожидать, студенты один за другим отправились

в палатку санитарной обработки, визжали там от холодной воды, а затем выходили из другого конца, где высыхали и отдыхали, запивая заслуженный бутерброд горячим чаем. Видимо, все были довольны. Но все же задержка меня озадачила. Позже я узнал, что проблема была в большом дереве или бревне, плавающем прямо рядом с причалом, из-за которого швартовка была рискованной. Но самой интересной во всем этом оказалась реакция начальника пожарной команды — он чуть с ума не сошел, увидев, сколько колебаний и нерасторопности вызвало какое-то полено.

Начальник Дэн Стивенс — внушительных размеров бывший парашютист, который пройдет не в каждую дверь. Это дружелюбный здоровяк и классический решительный лидер-Лев. Он не говорит, а делает, любит экстрим и берет все трудности на себя. Стивенс должен был лишь наблюдать, но, как я узнал впоследствии, он не мог спокойно смотреть на ситуацию, которая осталась без лидера. В таких случаях предполагается соблюдение жесткого протокола — пришвартовать судно и начать санитарную обработку. Так и хотело поступить большинство ребят, но из-за бревна они никак не могли принять решение. Но для Дэна все было ясно. Он знал, что задержка создает дополнительные риски, и как прирожденный лидер кричал:

— Послушайте, нахер протокол, выкидывайте гребаную РИБ [жесткую надувную лодку] между причалом и паромом и отодвиньте это вонючее бревно. Или хотя бы начните бросать накидки для санитарной обработки с РИБа на паром, чтобы жертвы могли начать снимать свою долбанную одежду и были готовы начать обработку, как только причалят к берегу. Мне плевать, что это не по протоколу — люди уже могли умереть! Будьте ответственнее и не тяните резину!

Если поведение Тираннозавра сводится к конфликтам, Мыши — к тому, чтобы научиться слушать и подчиняться, то суть Льва — в силе и ответственном лидерстве. В приведенном выше сценарии начальник пожарной команды Стивенс продемон-

стрировал решительность и надежность «хорошего» Льва, хоть и не без пары ярких выражений! Он знал, что ответственность за урегулирование ситуации и защиту людей на пароме в конечном итоге лежит на нем, и это побудило его адаптироваться и взять на себя ответственность, даже когда это было не в его компетенции. Настоящий Лев проходит проверку войной.

«Хорошие» Львы напористы и дают другим четкий план действий. В отличие от Тираннозавров, которые умеют точно обозначить, на что готовы они сами («*Именно это я готов или не готов сделать*»), Лев определяет ожидания от других («*Именно этого я от тебя жду*»). «Хорошие» Львы очерчивают границы и задают моральный кодекс, которыми руководствуется остальная часть команды.

Давайте взглянем на выдержки из речи полковника Тима Коллинза 1-му батальону Королевского ирландского полка в Ираке перед сражением в 2003 году:

> *Мы отправляемся в Ирак, чтобы освобождать, а не завоевывать. Мы освободим этот народ, и только его флаг будет развеваться на этой древней земле. Проявляйте к нему уважение.*
>
> *Враг не должен сомневаться в том, что мы несем возмездие, и что его уничтожение справедливо. Не проявляйте к нему жалости.*
>
> *Забрать человеческую жизнь — это большой шаг. Нельзя делать его легкомысленно. Я знаю тех, кто в других конфликтах напрасно забирал чужие жизни. Могу вас заверить — на них теперь печать Каина. Если кто-то сдается вам, помните, что он имеет на это право, и позаботьтесь, чтобы он вернулся домой к своей семье в полной сохранности.*
>
> *А что до тех, кто хочет драться, — что ж, доставим им удовольствие.*

*Если вы навредите полку или его репутации своим чрезмерным желанием убивать или трусостью, знайте, что пострадает ваша семья. Вас будут сторониться, пока вы не искупите свою вину, потому что ваши поступки будут преследовать вас до конца жизни.*

Лейтмотив речи полковника Коллинза — этичность и баланс сил, хотя это и не отменяет необходимость их применения. Он устанавливает для своих солдат правила ведения боя, четко описывая, чего он от них ожидает. Он ждет, что они будут благородными, будут проявлять уважение к культуре и стране, в которую они вторгаются. Он предостерегает их от жестокости, трусости и пренебрежения международным правом, очерчивая четкие границы поведения для своих солдат.

Коллинз ясно дает понять, чего хочет, но ответственность за поведение возлагает на каждого отдельного бойца, его личную репутацию и нравственные ориентиры. Он ожидает, что они проявят благородство и сострадание, оставаясь при этом сильными. Чтобы вызвать преданность и уважение, необходимые, чтобы следовать его указам, он должен сам воплощать в себе эти качества. Лицемерие губительно для эффективного руководства. Коллинз не ожидает от солдат того, чего не требует от себя.

***У «хорошего» Льва должна быть твердая рука, указывающая путь, а не поводок, насильно тянущий кого-то туда, куда тот не хочет идти.***

Когда сила применяется в ущерб другому человеку, взаимодействие смещается с контроля («*Другой человек ведет себя так, как я хочу*») к тирании («*Я заставлю этого человека вести себя так, как я хочу*»). В лидерстве хорошего Льва работают авторитет и наставничество, а не догматизм и ожидание послушания.

## Лоуренс

Самый яркий из известных мне допросов хорошего Льва возвращает меня к военным событиям. Тогда допрашивающему срочно требовалась информация, и ставки были высоки — согласно сведениям, полученным до допроса, на обочине дороги могла быть заложена бомба, и нужно было выяснить, где именно.

Он начал с того, что строго задал простой вопрос:

— Почему вы здесь?

Он смотрел на задержанного, пока тот пытался отвести взгляд, и приказал смотреть на него в ответ.

— Вы взяли не того, — сказал задержанный.

Допрашивающий строго посмотрел на него и сказал:

— Ни хрена. Расскажи мне, что произошло.

Тот не ответил.

Тогда мужчина стал настойчивей:

— Когда они собирались заложить бомбу — утром или вечером? Первое или второе? Быстро, отвечай.

— Утром, — последовал ответ. — Они планировали заложить самодельное взрывное устройство.

— Когда? Вчера или сегодня?

— Вчера.

— Хорошо. Во сколько?

— Не знаю...

— Все ты знаешь. Куда ее собирались заложить?

— Другой информации у меня нет.

— Кто ваши сообщники? Я знаю, что у вас есть и другие сообщники (*пауза*). Сейчас решается, как долго ты здесь пробудешь (*напористо, но без угрозы*). Так что не надо тут мне затирать.

В этот момент задержанный начинает называть множество имен. Допрашивающий спокойно и обнадеживающе отвечает:

— Хорошо, хорошо, хорошо.

Все трое — допрашивающий, переводчик и задержанный — теперь сидят на корточках возле монитора и вместе определяют точное место, где должна взорваться бомба. «Хороший» Лев сделал свое дело, и теперь все трое сотрудничают. Доминирование Льва переходит в сотрудничество Обезьяны.

Теперь допрашивающий стал намного мягче и вежливее, но попрежнему остается напористым, уверенным и ясным. Он поясняет, что задержанному предоставляется возможность все рассказать. Он просит его быть честным и обещает быть честным в ответ. Он дает понять, что в таком случае к задержанному отнесутся с уважением: дадут пищу, воду и возможность помолиться.

Ясно, что допрашивающий не пытается унизить, запугать или лишить задержанного достоинства. Он настойчивый и явно подгоняет пленника, но не оскорбляет и не угрожает. Нет никаких признаков «плохого» Тираннозавра. Он ожидает послушания, но не требует.

Вспомните допрос в Басре в начале шестой главы. Здесь особенно чувствуется разница между Хамзой и Гаданфаром. Этот допрос совсем другой — здесь нет унижений и оскорблений, но есть настойчивость. Маловероятно, что этот подход был бы так же эффективен с представителем верхушки Аль-Каиды или Талибана, непоколебимо преданным делу, или с кем-то, кто был открыто враждебен и демонстрировал поведение Тираннозавра. Однако коммуникация «хорошего» Льва очень эффективна с теми, кто ведет себя как Мышь.

Между преступником и допрашивающим действительно возникла связь, и решение задержанного говорить не было связано с принуждением или чувством страха. Я знаю это не понаслышке — я был свидетелем допроса, проведенного несколькими неделями позже теми же тремя людьми. В тот день перед тем, как отправиться домой к своей семье, задержанный явно видел в допрашивающем Льва, которого нужно уважать и любить, а не Льва, которого нужно ненавидеть и бояться. В конце допрашивающий сказал пленнику, что его скоро отпустят. В ответ тот повернулся, схватил его за руку и, тепло пожимая ее, и сказал: «Ты... Я буду скучать».

## Лев на работе

Вспомните ваших начальников. Это были Хамзы или Гаданфары? Какой у них был подход к руководству? Насколько они были уверены в себе и ответственны, насколько поддерживали подчиненных? Насколько конкретны были их цели и планы? Были ли они готовы разделить успех, когда дела шли хорошо, и возложить на себя ответственность, когда что-то шло не так? На какое поведение они вдохновляли вас? «Хороший» Лев воодушевляет команду упорно трудиться и стремиться к лучшему. Но, возможно, ваш начальник был Гаданфаром — требовательным, педантичным, жестким и непреклонным. Такой лидер следит за каждым шагом своей команды. В его подчинении люди чувствуют, как за ними постоянно наблюдают, что даже может привести к паранойе. Начальник-Гаданфар постоянно проверяет эффективность своих сотрудников, но скорее ради поддержания дисциплины. В то время как «хороший» Лев вдохновляет людей на достижения, «плохой» Лев порождает трудовую этику, основанную на агрессивной конкуренции и паранойе.

В долгосрочной перспективе тактика «плохого» Льва влечет за собой серьезные негативные последствия, которые делают его руководство неэффективным. Для него типичны догматизм и педантизм, которые больше служат самому руководителю,

чем команде. Такой стиль лидерства заставляет подчиненных чувствовать, что они находятся под пристальным контролем, и вынуждает их сомневаться в каждом своем действии или решении. В конечном счете, они не могут избавиться от мысли, что никогда не будут достаточно хороши, как бы ни старались.

Руководство «плохого» Льва отличают поощрение агрессивной конкуренции между членами команды и установка нереальных, недостижимых целей. «Плохие» Львы также проявляют чрезмерное покровительство и не доверяют подчиненным действовать самостоятельно или брать на себя личную ответственность. Они приходят и спасают работника еще до того, как тот попробует справиться самостоятельно («*Дай-ка я это сделаю, у тебя все равно ничего не выйдет. Будет проще, если я все сделаю сам*»). Это приводит к тому, что сотрудники чувствуют себя ущемленными и отстраненными от своей работы. Зачем пытаться, если у тебя никогда не получится? Это разъедает команду и может привести к негативной корпоративной культуре, саботажу и нарушению рабочих процессов.

Льва часто путают с Тираннозавром. Как мы видели, для Тираннозавра главное — показать, что нужно ему самому, и ясно это обозначить. Тираннозавры не становятся лидерами, они просто отстаивают свою позицию, когда возникает конфликт. Они не хотят контролировать других — для них важнее, чтобы не контролировали их самих.

Напротив, Львы стремятся руководить другими людьми и контролировать их поведение. Это вовсе не значит, что они не готовы выслушать чужое мнение и закрыты для предложений. Не стоит думать, что человек готов лишь к конфронтации, когда хочет быть главным. Лев стремится руководить, а не противостоять.

«Хороший» Лев направляет команду и берет на себя ответственность за всю работу. Львы дают советы и делегируют полномочия. Но также важно, что лидер не может и не будет брать все задачи на себя. «Хорошие» Львы признают, что все

в команде разные, и учитывают это при распределении задач. Они дирижеры коллектива, а подчиненные — музыканты. Но если оркестр терпит неудачу, «хорошие» Львы признают это и берут на себя всю ответственность, не обвиняя отдельных музыкантов. Они понимают, что идти впереди всех — значит нести ответственность за тех, кто следует за тобой.

Вот почему редко можно встретить эффективного лидера, который в свое время не побывал смиренной Мышью. Есть прекрасная цитата святого Августина, христианского богослова и философа из Нумидии, который мудро подмечает о смирении и лидерстве:

*«Сыны человеческие, доколе будет отягощено сердце ваше?»*
*Жизнь спустилась к вам —*
*разве не хотите вы подняться и жить?*
*Но куда вам подняться, если вы «высоко и положили*
*на небо главы свои». Спуститесь, чтобы подняться,*
*и поднимайтесь к Богу:*
*вы ведь упали, поднявшись против Него.*[1]

**Лоуренс**

Не могу не упомянуть одного из моих университетских преподавателей Адриана Фернэма. Он всегда старался выслушать нас и был рад с нами поработать, хотя мы и были, как мне тогда казалось, скромными студентами. Он был очень трудолюбив и ожидал от нас того же.

В личной беседе он был спокойным, отзывчивым и понимающим, и я всегда чувствовал, что он искренне желал мне успеха. Он хотел знать, что меня волнует и интересует, а не только чем я могу быть полезен ему. Он давал четкие указания и наставления и призывал меня быть смелее и стремиться достичь как можно большего. Я всегда ощущал его наставничество, поддержку и ободрение, и это вселяло в меня уверенность и желание продолжать академическую карьеру.

[1] Перевод М. Е. Сергеенко.

Жертвы чрезвычайных ситуаций вроде наводнений, пожаров или химических атак прекрасно описали нам, какой должна быть подбадривающая поддержка. Перечисляя, что они ждут от служб экстренной помощи, они нарисовали портрет идеального «хорошего» Льва: он дает четкие, понятные инструкции о дальнейших действиях, сочувственно подбадривает и дает ощущение защиты.

Вспомните, встречались ли в вашей жизни вдохновляющие лидеры? Чем они заслужили ваше уважение и доверие? Какие у них были особенные черты? Чем вы им отвечали? Какие чувства они в вас взывали?

## Кто Лев в вашем доме?

Рассмотрим, как Лев проявляет себя дома: в отношениях между родителями и детьми и даже между партнерами. Когда Эмили работает со случаями домашнего насилия в семьях, она обращается к «кругу животных», в частности, чтобы восстановить здоровые отношения между родителями и детьми. Мы спрашиваем клиентов: «Если бы вашего ребенка спросили, каким животным вы чаще всего бываете, что бы он ответил?»

Для многих родителей позиция Льва кажется самой подходящей: вы за все отвечаете, устанавливаете правила и границы, а ваш ребенок подчиняется вашей власти. И многие считают, что послушание ребенка — признак хорошего воспитания. Но верхушка круга не всегда идеально подходит для родителя. Если вы превратитесь в «плохого» Льва, ваш ребенок будет чувствовать, что вы постоянно что-то требуете и устраиваете проверки («Ты почистил зубы / сделал домашнее задание / доел овощи?»). В глазах ребенка вы станете надзирателем. Подумайте, как бы вы сами относились к такому же начальнику, который постоянно что-то требует и следит за вами. Скорее всего, вы будете возмущаться его вмешательством в ваши дела и мечтать о независимости. Когда вы контролируете каждый

шаг вашего ребенка, вы демонстрируете, что не верите в его готовность выполнять ваши просьбы и способность самостоятельно принимать решения.

Родительское самодурство напоминает ситуацию, когда уставшую лошадь подгоняют ударами хлыстом — усиливая власть и контроль над ребенком, вы подталкиваете его отказаться от попыток отстоять свою независимость и бездумно плыть по течению. Но такой конформизм не будет длиться вечно.

Используя такой подход, родители подавляют развитие у ребенка критического мышления и собственных нравственных ориентиров («Если я буду делать то, что мне говорят, мне не придется думать, правильно это или неправильно. Я лучше поищу кого-нибудь, кто сделает выбор за меня, чем решу что-то сам»). Но что будет с таким ребенком, когда он выйдет из дома или встретит кого-то более влиятельного, чем родители? Его принципы будут меняться в зависимости от того, кто в данный момент на него больше влияет, и он не сможет отстаивать собственные взгляды в разных контекстах.

При работе с родителями мы подталкиваем их проанализировать взаимодействия со своим ребенком и понять, довольны ли они сами этими отношениями. Мы также рассказываем, как идеальные детско-родительские отношения могут выглядеть на «круге животных». В целом, родителю лучше всего вести себя как «хороший» Лев/Обезьяна (твердый, но добрый), а ребенку — как «хорошая» Мышь/Обезьяна (радостный и послушный). В таком соотношении родитель по-прежнему держит бразды правления, но не слишком крепко, и у ребенка остается пространство, чтобы формировать свои собственные взгляды, делать ошибки, учиться, развиваться и расти как личность.

Родитель — «хороший» Лев продолжает быть за все в ответе, но он скорее поддерживает, чем требует беспрекословного подчинения (например, пытаясь помочь ребенку вставать в школу вовремя, он советует ставить несколько будильников и заранее

готовить одежду и рюкзак, вместо того чтобы просто кричать на него каждое утро). Родитель — «хороший» Лев тратит время и энергию на разговоры со своим ребенком, интересуется его мыслями и чувствами (даже если они не такие уж интересные!). Если отношения между родителем и ребенком превратились в круговорот требований и уклонений, тогда необходимо приложить усилия и передвинуться в другую часть круга.

Интересно, что на вопрос: «Как бы вы расположили в круге идеальные отношения со своим партнером?», клиенты часто отвечают: «Так же, как с моим ребенком». Это неверный ответ. Один партнер не должен «отвечать» за другого.

***Романтические отношения или родительские отношения — это командная работа: один иногда уступает другому, и наоборот, но оба работают вместе и идут к общей цели, будь то ведение домашнего хозяйства, воспитание детей или управление финансами.***

Если ваш партнер чувствует, что вы главный, или наоборот, возможно, в ваших отношениях следует что-то поменять. Большая часть случаев домашнего насилия происходит из-за того, что один человек пытается контролировать другого посредством угроз, запугивания и грубой силы. Даже если в ваших отношениях нет насилия, давление, требования или «воспитание» партнера нельзя отнести к здоровым отношениям. Общение с партнером по возможности должно соответствовать принципам ЧЭНО:

**Честность**: будьте честны со своим партнером, если вы чем-то недовольны или обеспокоены. Если вы избегаете обсуждений или нападаете на партнера, когда с чем-то не согласны, вам придется приложить больше усилий, чтобы добиться баланса в отношениях;

**Эмпатия**: вы должны уметь смотреть на мир глазами вашего партнера и наоборот. Это не значит, что вы должны во всем соглашаться, но попытайтесь понять его основные ценности. Если в чем-то ваши ценности сильно расходятся, придется поработать, чтобы это не стало причиной постоянных конфликтов;

**Независимость**: способны ли вы и ваш партнер делать что-то независимо друг от друга? Может, вам кажется, что вы скорее спрашиваете разрешения, чем обсуждаете что-то с партнером? Как независимые взрослые вы должны чувствовать свободу и возможность выбора, причем они не «даруются» другим человеком. В паре партнеры нередко теряют часть своей независимости, или случается так, что оба сознательно вмешиваются в жизнь друг друга. В конечном итоге вы можете почувствовать, что вам не разрешается иметь собственных друзей или интересов. Здоровые отношения строятся на доверии и честности, а не на контроле и ограничениях;

**Отражение**: вы чувствуете, что ваш партнер слушает и понимает вас? А вы его? Если вы перестали вести содержательные разговоры или интересоваться взглядами и мнениями друг друга, это еще один явный признак того, что с вашими отношениями что-то не так. Найдите время, чтобы выслушать вашего партнера и выяснить, что он думает и чувствует по поводу конкретных вопросов. Это кирпичики, из которых выстраиваются близость и здоровые отношения.

«Хорошего» Льва отличает способность руководить, но не давить. Умение брать на себя ответственность и управление очень важны для создания раппорта, но к осуществлению власти нужно подходить осторожно. Становитесь лидером только

для нужных людей и в нужное время, когда ожидается, что вы будете руководить, а другие — следовать за вами. Прежде чем взять на себя всю ответственность, хорошенько подумайте, действительно ли ситуация требует лидера, а не командной работы.

Когда лидер и правда нужен, подходить к этой роли нужно с готовностью защищать, а не наказывать подчиненного.

***И не забывайте: как бы страстно вам ни хотелось заставить кого-то слушаться, ради долгосрочного раппорта придется уважать чужую независимость и позволять человеку самостоятельно решать, подчиняться вам или нет.***

## Памятка: Лев

1. **Чтобы стать лидером, освойте все стили «круга животных»**. Ни у кого нет неоспоримого права на лидерство. Конечно, иногда волей случая отдельные люди получают власть, но все мы знаем управленцев, которые не умеют и не должны быть на своем месте. Первый шаг к хорошему лидерству — устранение всего, что может ему помешать, то есть педантизма (контроля за каждым шагом), агрессивности, конкуренции, пренебрежения, неуверенности, чрезмерной фамильярности и размывания границ. И самое главное, не поддавайтесь искушению руководить через чувство страха. Это поможет добиться лишь краткосрочного эффекта;

2. **Знайте, когда нужно выйти вперед, а когда отступить.** Великие лидеры не должны отвечать абсолютно за все. Они умеют воодушевлять окружающих расти и развиваться, а не просто ожидают исполнения приказов. Хорошему руководителю нужна команда критически мыслящих людей, способных поделиться своим опытом и умом, а не просто следовать инструкциям. У лидеров есть много задач, и одна из них — воспитывать завтрашних лидеров;

3. **Пользуйтесь правами, но не забывайте об обязанностях.** Главенство дает множество преимуществ: вы можете ставить цели для себя и своей команды, увереннее справляетесь с тяжелыми ситуациями, строите планы для себя и людей, которых любите. И всего этого можно достичь без необходимости выполнять всю работу самостоятельно. Вы можете делегировать полномочия, заставить других усердно работать на вас и не обременять себя лишними делами. Но помните, что на руководителе лежит ответственность не только

за свои, но и за чужие действия. Когда все идет хорошо, лидер разделяет успех со своей командой. Когда что-то идет не так, он помнит, что львиная доля ответственности за это лежит на нем;

4. **Руководствуйтесь своими нравственными ориентирами**. Опытные лидеры выделяются тем, что они не только заботятся о своей команде, но и учитывают более широкие последствия своих действий. Хотя они могут быть очень сильными соперниками и говорить, что достигнут цели любой ценой, их главная и священная ценность — вести и защищать, а не вести и побеждать. Будучи лидером, не забывайте о нравственных ориентирах и учитывайте ваши ценности, а не только желание победить. Как показала история, когда лидеры теряют остатки нравственности, их подчиненные оказываются в грязи вместе с ними;

5. **Люди сами решат, подчиняться вам или нет**. Великие лидеры не навязывают свою волю другим. Они руководят, потому что их подчиненные добровольно идут за ними. Возможно, в некоторых ситуациях приходится управлять кем-либо против его воли, но в долгосрочной перспективе это может вылиться в негодование, сопротивление и, в конечном итоге, бунт. Чем больше выбора вы предоставляете подчиненным, тем больше они вас уважают, и тем сильнее их преданность и мотивация работать с вами и на вас.

Глава 9

# Сотрудничаем: Обезьяна

*Хочешь дойти быстро — иди один.*
*Хочешь дойти далеко — идите вместе.*

Африканская пословица

В предыдущих главах мы старались доказать, что для раппорта недостаточно просто быть приятным человеком. Раппорт требует откровенности и честности Тираннозавра, смирения и терпения Мыши, а также наставничества и лидерства Льва. Однако в пантеоне навыков, необходимых для создания раппорта, найдется место и для «приятности», и именно она лежит в основе подхода Обезьяны.

Цель Обезьяны — полноценное сотрудничество. Она стремится к совместной работе в группе или команде ради достижения общей цели. Со своими друзьями Обезьяна заботлива, всегда готова помочь и понимает: что бы ни случилось, главное, что мы вместе.

Обезьяна идеально подходит для взаимодействия в паре, ведь это и есть любовь — глубокая физическая, эмоциональная и духовная связь между людьми. Это чувство нерушимого комфортного единения, благодаря которому вы знаете: с чем бы вы ни столкнулись, вы не столкнетесь с этим в одиночку.

***Обезьяна создает прочную связь, которая позволяет вместе добиваться того, чего невозможно достичь в одиночку.***

Сотрудничество помогает преуспеть в бизнесе, искусстве и во многих видах спорта. Гораздо чаще цели проще достигнуть групповыми усилиями, чем стараниями отдельных людей. Но помимо функциональных преимуществ командной работы, сотрудничество обеспечивает нам социальные связи, которые, как мы поняли из первой главы, необходимы для поддержания психологического и физического здоровья. Сотрудничество спасает нас от забвения и социальной изоляции. Жизнь невозможна без значимых связей с другими людьми.

## Командная работа

Томми Колдуэлл, возможно, величайший скалолаз в категории свободного лазания[1], в начале своей карьеры нередко совершал восхождения вместе со своей женой Бет Родден. Тогда они очень дорожили совместными достижениями и их сплоченной влюбленной командой. Они познакомились еще подростками, и на первых совместных фотографиях их свежие загорелые лица светятся энтузиазмом.

Но когда им было чуть за двадцать, во время поездки в горы долины Кара-Суу в Кыргызстане они пережили травматический опыт, оказавшись в заложниках у повстанцев из Исламского движения Узбекистана. После длительного опасного и голодного заточения их спасли и вернули в США. Но несколько месяцев спустя в результате ужасного несчастного случая Томми отрезал себе левый указательный палец циркулярной пилой. Врач велел ему забыть о профессиональной карьере альпиниста. Но благодаря поддержке Бет Томми вернулся к тренировкам и следующие полгода занимался по 14 часов в день, чтобы взобраться на скалу Эль-Капитан в Йосемитском национальном парке. Упорство и взаимоподдержка помогли Томми и Бет пережить трудные времена, и вместе они совершили сложнейший свободный подъем в истории. Количество людей, способных совершить такое восхождение, можно сосчитать по пальцам одной руки (буквально, левой руки Томми). Наверное, вы подумали, что это конец истории. И действительно, здесь уже очевидно, как сотрудничество — а именно романтические отношения — могут спасти в трудные времена. Но их брак распался, и они развелись. Бет нашла другого человека, вышла замуж и родила ребенка.

---

[1] Свободное лазание — вид скалолазания, где скалолаз использует специальное оборудование для страховки, но не для достижения прогресса. — *Прим. пер.*

Внезапно разорвалась важнейшая связь в жизни Томми, и это был самый мрачный период его жизни — куда мрачнее плена в чужой стране и потери пальца, которая угрожала его карьере. Именно мысль об одиночестве подвела его к границе отчаяния. Он сосредоточился на любимом занятии — скалолазании. В частности, он не переставал думать об огромной каменной плите на Эль-Капитане, известной как Стена Рассвета.

Этот путь был не просто сложнее обычного: пройти его было практически невозможно. Но как же порой дразнит такая невозможность. Для свободного лазания по этому маршруту длиной 915 метров требовались веревки, а значит и напарник. Им стал Кевин Юргесон.

Ни один нормальный альпинист не стал бы даже заглядываться на Стену Рассвета — зацепы были либо немногим больше комариного укуса, либо настолько острыми, что срезали плоть с костей. Но, после изучения всех возможных маршрутов и многолетних тренировок, они вместе приступили к восхождению. За шесть дней они быстро прошли первые 14 питчей[1]. Участок 15 оказался очень непростым. Мужчинам предстояло пройти тонкую полоску между скалами, вытянув руки и ноги как гимнасты, которые делают упражнения на кольцах. Мельчайшая ошибка могла привести к падению, и все бы пришлось начинать сначала. После серии неудач Томми, наконец, преодолел эту секцию. Пройдя 15 питч, он стал ждать Кевина.

Но у Кевина никак не получалось. Иногда он поскальзывался почти сразу после выхода из крохотной брезентовой палатки, свисающей со стены. В других случаях он проходил 50–70% своего пути, но палец соскальзывал, и он снова падал. Тело Кевина больно ударялось о скалу, и приходилось начинать заново. Каждая попытка давалась тяжело. Кевин никак не мог преодолеть этот участок, но он не сдавался. Прямо со скалы он писал в *Twitter*: «Пусть я и разочаровываюсь каждый раз,

[1] Участки между двумя страховочными пунктами.

зато осваиваю новые уровни терпения, упорства и желания. Я не сдамся. Отдохну и попробую снова. Все получится».

Тем временем Томми чуть не рухнул на небольшом выступе выше по Эль-Капитану: он завершил последний и самый сложный из опасных питчей и сделал последний рывок к вершине. Описывая этот момент, Томми позже сказал:

— В ту ночь меня внезапно осенило, что добраться до вершины без Кевина будет настоящей катастрофой.

Томми не был окрылен успехом, скорее подавлен. Он не мог вынести чувства одиночества. И вот, в самый эпичный момент всего восхождения Томми не взбирается на вершину, а спускается обратно к Кевину:

— В тот момент я решил, что мы доберемся до вершины только вместе.

Спустившись обратно к маленькой палатке напарника, Томми обнаружил совершенно сломленного Кевина. Заварив горячий чай в темноте, Томми, словно нервный подросток, приглашающий девушку на свидание, нерешительно и неловко произнес:

— Я хочу сделать это с тобой, — он сделал паузу и улыбнулся. — Э-э-э… И я бы хотел… Э-э-э, да, то есть… Это… Это круто, но я имею в виду, это круто, но когда я… — Томми прочистил горло. — Я просто очень хочу, чтобы ты был вместе со мной…

Томми не давил на Кевина. Они пойдут снова, когда Кевин будет готов. А пока он был рад подождать. Это был нежный момент дружбы, близости и самопожертвования. Томми занимался этим не ради славы — важнее было сделать все правильно и вместе. Невероятно, но на следующей попытке Кевин прошел 15 питч. Они завершили подъем вместе. Не в правилах Томми «*выполнить задачу любой ценой*». Для него было важно «*никого не оставить позади*».

## Приятно быть приятным

Барбара Фредриксон, главный исследователь Лаборатории позитивных эмоций и психофизиологии[1] Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл, и ее коллеги в своем исследовании обнаружили, что положительные эмоции раскрывают в нас все самое лучшее, делают нас более творческими, открытыми, устойчивыми и дарят ощущение связи с другими людьми. Счастливые люди в среднем более здоровы, физически активны, более успешны, продуктивны и даже более щедры. Они чаще довольны своей личной жизнью, ведут более содержательные беседы и становятся более преданными друзьями[2]. Некоторые исследования установили, что, возможно, такие люди даже дольше живут[3].

У стиля Обезьяны есть множество преимуществ. Это самый общительный, теплый и приятный стиль общения с окружающими. В ответ он вызывает такое же тепло и поддержку.

Кажется, будто быть Обезьяной невероятно просто — улыбайтесь, будьте дружелюбны, общайтесь, и получите то же в ответ. Но Обезьяна — это нечто большее. К тому же, общение не всем дается легко. Что делать, если от перспективы предстоящего разговора вас невольно бросает в холодный пот?

## Учимся быть общительными

О беседе часто говорят как об искусстве, которое требует особой ловкости и навыков. Некоторые люди так ловко ведут себя в разговоре, будто это заложено в их ДНК. Но что, если у вас

---

1 Positive Emotions and Psychophysiology Laboratory, PEP Lab.

2 Фредриксон Б. Позитивная психология: теория расширения и создания положительных эмоций // American Psychologist. — 2001, 56(3). — С. 218–226.

3 Гамильтон Д. Живут ли позитивные люди дольше? // Huffpost [Электронный ресурс] URL: https://www.huffpost.com/entry/positive-people-live-long_b_774648 (дата обращения: 12.11.2019).

просто нет такой способности? Что, если дружелюбие, тепло и общительность — это ваш личный Эверест?

Здесь очень важно понять следующее: искусство разговора не сводится к тому, чтобы правильно что-то сказать. Гораздо больше качество беседы зависит от умения слушать. Обезьяна в ваших взаимодействиях должна проявляться в том, что вы позволяете другим людям говорить больше. Вы должны попытаться понять, на чем основана их позиция, что их мотивирует и что они ценят. Если от природы вы замкнуты и скрытны, такой совет может вас напугать. Если вам едва дается разговор о погоде, может показаться невозможным раскрыть человеческие ценности и убеждения.

Если это кажется сложным, вот три конкретных шага, которые помогут натренировать свою внутреннюю Обезьяну.

**Шаг 1: Слушайте**

Чтобы понять интересы и ценности человека, внимательно слушайте, что он говорит. Качество беседы зависит от того, насколько хорошо вы слушаете и улавливаете сказанное — используйте навыки отражения, описанные в четвертой главе. Получив какую-то информацию, вы можете копать глубже, пока не увидите картину целиком. Так все становится намного проще, ведь вам просто нужно зацепиться за слова человека и просить его рассказать побольше. И не обязательно говорить о себе, если, конечно, не хочется!

**Шаг 2: Делитесь**

Найдите тему, которая интересует и вас, и собеседника, или поймите, в чем вы схожи. Обмен опытом — отличный способ начать разговор, ведь так между вами сразу появится общий язык. Исследования показали, что мы гораздо лучше относимся к людям, если чувствуем себя похожими на них. Пассажиры, недовольные задержкой

поезда, ученики, получившие сложное задание, родители, не высыпающиеся из-за своих малышей, — все они чувствуют естественную связь друг с другом благодаря общему опыту.

Если вы не уверены в опыте человека, с которым пытаетесь заговорить, выберите что-то, что объединяет нас всех, например, отдых, работу или семью. Чтобы разговор пошел, надо заставить человека что-то сказать. Как только он заговорит, у вас появится материал для дальнейшей работы. Наверняка вы сами были жертвой такой стратегии, когда попадали в руки социально активного парикмахера или таксиста.

**Шаг 3: Узнавайте**

Узнавайте о собеседниках больше, чем они о вас. Психологи известны тем, что могут получать информацию от других, но при этом не раскрываются сами. В этом нет ничего сложного, ведь людям нравится говорить о себе. Несколько простых вопросов и направление беседы в сторону темы, которая волнует человека, и он погружается в себя. Это не значит, что вы не должны делиться своими историями и опытом. Но постарайтесь придерживаться соотношения 2:1, а еще лучше, 3:1 относительно того, сколько говорит ваш собеседник и сколько вы. Хорошая Обезьяна чаще передает разговорный мяч другому, чем ведет его сама.

### Эмили

Вот разговор, который недавно случился со мной в поезде:

— Извините, это место занято? — спросила я.

— Нет, я просто положил сюда сумку, сейчас уберу, — ответил пассажир.

— Извините, обычно я не прошу, но поезд действительно забит. Видимо, его сильно задержали.

— О, уж я-то об этом знаю, еду уже три часа, — вздохнул незнакомец.

— Ой! Какой кошмар! И долго вам еще ехать?

— Да, я еду в Суонси, добираться дотуда — сплошной геморрой.

— Да, это ужасный поезд, отнимает столько времени, — согласилась я. — За то время, пока вы едете до побережья Уэльса, вы могли бы уже добраться до какого-нибудь теплого места с пальмами.

— Да, а ведь Суонси совсем не тропическое место... — пассажир усмехнулся.

— Так вы любите отдыхать в тропиках?

— Нет, не совсем. Я предпочитаю что-то подобное, — мужчина показал в окно на лодки для каналов.

— Кататься на лодках по каналам! И как это?

— Это здорово, очень расслабляет, просто плывешь из паба в паб. Чувствуешь единение с природой.

— И вокруг тишина... звучит прекрасно, можно спрятаться от суеты, — улыбнулась я. — Куда вам больше всего нравится ездить?

— Норфолк-Бродс. Есть один маршрут, который заканчивается маленьким пабом в глуши. Он даже не подключен к национальной электросети — в баре есть свечи, а все электричество вырабатывается от старого полуразвалившегося генератора.

— При свечах! Похоже, вы сторонитесь проторенных дорог.

— Да, чем проще, тем лучше. Ни интернета, ни электронной почты, ни толпы людей — только шум воды, свежий воздух и пинта в руке.

Возможно, это не самый захватывающий разговор, но мы оба получили от него удовольствие. Посмотрите, сколько всего рассказал пассажир о своих интересах, ценностях и убеждениях всего за пару минут. Он предпочитает отдыхать на природе, когда все просто и естественно. Он также явно любит пиво. Эту информацию я получила из нескольких простых вопросов, которые следовали из его предыдущего ответа. Именно так мы узнали его историю и интересы. Мы не договорились вместе покататься на лодках и не стали друзьями, но ему так понравился наш разговор, что перед выходом он подарил мне пакетик леденцов от кашля. Мы очень мило провели время, и было бы куда хуже, если мы просто молчали, чувствуя друг к другу неприязнь из-за ситуации с сумкой.

А теперь взгляните, как я вела себя в этой беседе. Что я рассказала о себе? Немного. Я была в Суонси и согласна, что этот поезд — заноза в заднице. И это все. Но я по своей природе Обезьяна, и предпочитаю вести себя именно так.

***Неважно, интересный ли вы собеседник и насколько легко вам дается общение — в конечном счете, все зависит от того, сколько вы говорите о себе.***

Чем больше вы следите за словами другого человека, анализируете их и запрашиваете дополнительную информацию, тем больше он раскрывается. В ходе этого процесса вы, вероятно, узнаете о нем много нового. Полезно не только обращать внимание на сказанное, но и раскрывать более глубокие ценности собеседника: вспомните разговор на первом свидании, который мы обсуждали ранее.

## Обезьяна на работе

Начальники, применяющие подход Обезьяны к управлению командой, часто получают более преданных и надежных сотрудников. Поскольку лидер-Обезьяна всегда готов во всем помочь, команда проникается к нему чувством глубокого уважения. Когда таких работников просят остаться допоздна или побольше поработать из-за нехватки персонала, они соглашаются, потому что рады помочь, а не из-за страха перед последствиями (лидер-Тираннозавр) или из чувства долга (лидер-Лев). Лидерство Обезьяны наделяет команду важным желанием: *желанием работать*.

Но когда появляется «плохая» Обезьяна, все это дружелюбие превращается в чрезмерную фамильярность и раболепие. В профессиональной среде это чаще всего выражается в размывании границ и излишней откровенности. Если в разговорах вы заходите слишком далеко, например, жалуетесь подчиненным на похмелье в понедельник или как вас раздражает кто-то из совета директоров, вы можете непреднамеренно размыть профессиональные границы. Им может показаться, что это нормально — сплетничать о коллегах, обливать грязью управленцев, которые им не нравятся, или не особо выкладываться на работе после тяжелых выходных. Подчиненные также могут решить, что они могут запросто опоздать или пропустить дедлайн, ведь вы, как их «друг», наверняка закроете на это глаза. Чтобы лидер-Обезьяна не навредил компании, команда должна видеть четкие границы между профессиональной командной работой и близкими отношениями. И сам лидер тоже должен их видеть.

Иногда бывает очень сложно не переходить эту границу, особенно если вас тянет к определенным членам команды и вы любите с ними общаться. Когда кто-то дорог вам как друг, вы можете быть более снисходительны к его недостаткам или ошибкам, и вам труднее противостоять ему (например, используя подход «хорошего» Тираннозавра из шестой главы).

Хороший способ напомнить себе об этих границах — подумать о целях, которые вы пытаетесь достичь. Если вы закрываете на что-то глаза или игнорируете поведение, которое мешает достижению общей цели проекта/команды/организации, скорее всего, вы стали необъективной, «плохой» Обезьяной. Никто не запрещает вам дружить с коллегами, вы даже можете стать лучшими друзьями. Вопрос в том, как это влияет на достижение ваших целей. Если вы все же обнаружите проблему, восстановить прежние границы может быть очень сложно.

Примерно так может выглядеть ваше обращение к тому, с кем вы нарушили границу. Здесь мы возвращаемся к подходу «малыш и футболка», но на этот раз для того, чтобы честно и открыто подчеркнуть собственные, а не чужие чувства:

> *Я очень ценю нашу дружбу и возможность говорить друг с другом начистоту, но мне нужно сказать тебе кое-что неприятное. Я знаю, что в рабочее время ты довольно много времени проводишь в социальных сетях и интернет-магазинах, и я прошу тебя это прекратить, если только ты не на перерыве или не на обеде. Я требую этого от всех сотрудников и не хочу давать тебе поблажку, только потому что мы друзья.*

Несомненно, это неловкий разговор, и лучше изначально не допускать такой ситуации. Но если человек реагирует отрицательно и начинает спорить, возможно, вам и самому захочется пересмотреть вашу дружбу с ним. Настоящий друг поймет вашу позицию и отнесется к ней с уважением, а не будет пользоваться своим преимуществом.

## Родитель-Обезьяна

Очень здорово быть родителем-Обезьяной — вы стремитесь поделиться с ребенком опытом, выслушиваете друг друга, выражаете свою любовь и привязанность. Родители-Обе-

зьяны видят в своих детях друзей и товарищей. Они проводят с ними время, потому что действительно этого хотят, а не из чувства долга. Это сердечные, отзывчивые и добрые люди. Если вы такой со своим ребенком, он будет отвечать вам взаимностью.

Вы можете не осознавать важность этого, пока он не станет подростком. Когда ребенок начнет отстаивать свою независимость и окажется во власти гормонов, вы обнаружите, насколько тяжело бывает сохранять в отношениях позитив.

Но, заранее создав позитивные отношения, вы намного проще преодолеете этот период. Например, когда вы просите своего ребенка принести в стирку гору белья, скопившегося на полу в его спальне, он делает это (пусть и нехотя), потому что готов помочь и знает, что так поступить будет правильно. Он сделает это не из-за того, что это правило (воспитание Львов) и не из-за страха, что иначе вы отнимете у него телефон (воспитание Тираннозавров).

Так ребенок усвоит важный урок, что послушание может строиться на взаимоуважении и любви, и этот урок пригодится ему во взрослых отношениях. Ваш ребенок сформирует собственные принципы и будут ориентироваться именно на них, а не чужие поступки, других людей или тот факт, что за ними кто-то наблюдает. Воспитание в стиле Обезьяны позволит ребенку развить собственные взгляды и мнения, а ее наставничество и внимание помогут развить устойчивые нравственные ориентиры и сильный характер. Нужно поступать правильно, потому что это правильно — вот какой урок усваивает ребенок у родителя-Обезьяны.

Но создание прочных отношений между Обезьяной и ребенком может стать проблемой, когда речь заходит о дисциплине и соблюдении правил. Здесь, как и на работе, Обезьяна легко превращается в Мышь, если она недостаточно авторитетна или начинает видеть в своем ребенке только «друга», а не кого-

то, кто нуждается в ее руководстве и ограничениях. Любому родителю, даже «хорошей» Обезьяне, для равновесия требуется щепотка Льва. Родитель должен оставаться за главного. Когда мы передаем лидерство ребенку, мы уклоняемся от ответственности.

## Эмили

Я работала со многими семьями, в которых родитель терял авторитет из-за плохого или слишком дружелюбного воспитания. Например, мы занимались со Стивом (24 года), которому больше полугода не позволяли общаться с двумя его детьми (Диланом, 6 лет, и Грейси, 4 года). Случилось это из-за вспышек домашнего насилия, во время которых Стив, в частности, прижал их маму к стене и душил, пока она не потеряла сознание. Несмотря на склонность к насилию и возраст, Стив по-прежнему выглядел и вел себя как подросток. Он был худощавым и долговязым, у него постоянно был слегка удивленный, угрюмый вид, будто вы только что оскорбили его, даже если не сказали ни слова.

В первую очередь, мы хотели показать Стиву, как ужасно насилие над матерью может повлиять на эмоциональное и поведенческое развитие детей. Мы обсуждали частые истерики Грейси в детском саду и агрессивное поведение Дилана в школе и дома с сестрой. Стиву казалось, что дети еще слишком маленькие, чтобы что-то понимать, и у них типичные проблемы поведения, никак не связанные с его поведением.

Также нас беспокоило, что он неспособен провести границу между взрослым и ребенком. Это заметно сразу, когда родитель использует «взрослые» термины по отношению к своему ребенку. Например, он мог сказать, что Грейси «ведет себя как маленькая сучка», и что Дилан — его «второй пилот». Напомню, что Грейси было четыре года, а Дилану — шесть.

Когда Стива спросили, почему он разрешает Дилану играть в *Grand Theft Auto*, он ответил:

— Ну, ему нравилось смотреть, как я играю, поэтому я дал ему попробовать, и у него отлично выходит. Я же не говорю ему, как разблокировать стрип-бары или что-то типа того! Ну, знаете, и картинка там отличная… Не вижу в этом большой проблемы.

Когда его спросили, почему Дилан захотел одеться как «Конструктор» — злодей из фильма «Пила» на Хэллоуин — он сухо ответил:

— Ну, он ковырялся в моем аккаунте на *Netflix*, и этот фильм был в списке, но ему потом не снились кошмары или что-то в этом роде, ему просто очень нравится этот персонаж! Он не боится. Это же все понарошку!

Мы и социальный работник ужаснулись, когда узнали, что суд по семейным делам разрешил Стиву видеться с Диланом и Грейси (под наблюдением отца Стива). Его первая ночевка с детьми закончилась звонком в полицию. Дилан и Грейси в 2 часа ночи бегали по лестницам дома, где жил отец Стива. Когда полицейские спросили об этом Стива, он ответил:

— В чем проблема? Им же завтра не в школу!

Стив просто не мог понять, что дети — это не «мини-взрослые», с которыми можно общаться и иметь общие интересы. Ему не приходило в голову, что подходящие для него вещи могут не подходить для их возраста и уровня умственного и нравственного развития. Проблема родительского поведения Стива крылась в чрезмерной дружбе с детьми и почти полной неспособности быть взрослым родителем. Он вел себя так, будто дети были с ним одного возраста, а в худшие моменты, будто он был одного возраста с ними. Если бы мы отобразили его отношения с детьми в «круге животных», то он был бы «плохой» Обезьяной, когда они дружат, и «плохим» Тираннозавром, когда они ссорятся. В родительских отношениях практически невозможно придумать худшего сочетания.

Может показаться, что развивать в ребенке новые интересы и делиться с ним тем, что нравится вам самим — это хорошая идея. Вы сможете делать или смотреть что-то вместе, наслаждаться совместным опытом и общими интересами. Любой родитель, который просмотрел тысячи часов диснеевских сериалов или сотни раз играл в «Моего маленького пони» или «Боба-строителя», поймет желание перейти к чему-то более взрослому.

Но одна из главных родительских обязанностей — защищать детство своих детей и позволять им быть детьми. Это очень короткий, но важный период их жизни. Нужно быть осторожными и не торопить детей только потому, что «они гораздо взрослее своего возраста» или «им нравится смотреть или играть в то же, что и мне». Эти решения должны быть объективными и касаться их потребностей, а не ваших желаний.

Как мы говорили ранее, для хорошего воспитания требуется, чтобы родители всегда были немножко Львами. Родитель отвечает за развитие ребенка и направляет его, ограничивая некоторой системой. Даже если большую часть времени вы дружны со своим ребенком, неизбежны моменты, когда ситуация потребует от вас перейти в режим Льва и показать, что правильно, а что нет.

Это не значит, что воспитание детей должно сводиться к установлению правил и ограничений. Родители совершенно по-разному видят допустимые границы. Некоторые могут придерживаться очень строгого режима сна или полностью избегать искусственных красителей или сахара. Другие же совсем не против домашних боев на водных пистолетах и того, чтобы перед сном их ребенок перекусил огромным пакетом сладостей. Если это не наносит ребенку объективного вреда, нет ничего плохого в том, чтобы придерживаться собственных родительских принципов и ценностей (хотя, возможно, это и не понравится семейному стоматологу!). Как часто говорят, нет точной инструкции по воспитанию детей.

Но чего точно не стоит делать, так это надеяться, что ребенок разовьет свои принципы и ценности без вашей поддержки и руководства. Конечно, такая перспектива может порадовать подростков: гуляй сколько хочешь и где хочешь, пей, кури, смотри порно и прогуливай школу, если захочется. Но в конечном счете они лишь еще больше запутаются, будут чувствовать себя ненужными и нелюбимыми. Детям необходима организация — она обеспечивает безопасность, близость и уверенность на том уровне, которого взрослые не могут себе позволить. Также она может стать образцом поведения в более взрослой и независимой жизни. Организация и границы дают детям навыки самоуправления и контроля над собственными желаниями, эмоциями, импульсами и поведением, и это очень поможет им по мере того, как они будут вступать в более ответственную и сложную взрослую жизнь.

Главная задача родителя — давать ребенку не то, что ему хочется, а то, что ему нужно. Иногда эта необходимость ставит нас, взрослых, в очень трудное положение. Мы знаем, что наше решение может расстроить ребенка, и что его будет сложно понять и принять. Иногда Обезьяна должна стать Львом, чтобы поддержать ребенка и обеспечить ему безопасность.

## Партнер-Обезьяна

В романтических или дружеских отношениях «плохая» Обезьяна также часто забывает о границах. Явный ее признак — спешка в развитии отношений. Она внезапно может заявить, что вы должны проводить вместе все выходные или что совместная ночевка — это уже решенный вопрос. Если вам вдруг становится неловко и некомфортно в близких отношениях, возможно, это дело рук «плохой» Обезьяны.

***«Плохая» Обезьяна так навязывает свою любовь, что перестает нравиться.***

Она может дарить вам подарки или развлекать вас, и вы начинаете чувствовать, будто обязаны продолжать встречаться с этим человеком.

Вполне возможно, так «плохая» Обезьяна пытается вас к себе привязать. Она не спрашивает разрешения, предполагая, что вы всегда на все согласны. Когда вы чувствуете, что человек посягает на ваше пространство, время или право принимать решения, скорее всего, вы имеете дело с «плохой» Обезьяной.

В некотором смысле она коварнее «плохого» Тираннозавра или «плохого» Льва. Когда кто-то кричит или командует, их попытки контролировать вас очевидны. Но когда кто-то пытается манипулировать вами посредством социальных обязательств («Как я могу отказать, он был так добр ко мне»), контроль и влияние проникают в отношения незаметно. Всегда спрашивайте себя — уважает ли этот человек меня и мою независимость? Проверьте, соответствуют ли ваши отношения принципам ЧЭНО. Если нет, вы запросто можете оказаться в «плохом круге животных», даже если на первый взгляд все кажется очень милым.

## Добрый — не значит слабый

«Хорошая» Обезьяна создает вокруг себя атмосферу сплоченности и воодушевления. В ней вы найдете поддержку, непредвзятое отношение и любопытство к чужим взглядам и ценностям. «Хорошая» Обезьяна интересуется чужими взглядами и увлечениями, даже если их не разделяет.

Сколько же родителей, с которыми работает Эмили, разрушают отношения с подростками, просто потому что не умеют с ними общаться или «не знают» их. Когда она спрашивает: «Что нравится вашему ребенку? Что его интересует?», они часто отвечают: «Не знаю» или имеют лишь смутное представление: «Он любит видеоигры, смотреть всякую ерунду

на *YouTube*, тусоваться с друзьями, съедать все в доме!» В таких ситуациях первым шагом к налаживанию отношений часто становится разговор со своим ребенком: без инструкций, без оценок, но с попыткой понять, что его вдохновляет и что ему нравится.

Внимательность к ребенку — это не слабость, а чудесный подарок, который вдохновит его и сделает сильнее. Профессор Стивен С. Хейс из Университета Невады и создатель метода ТПО (терапия принятия и обязательств) сказал: «Любовь — это еще не все, но это единственное, что у нас есть»[1]. По его мнению, любовь должна быть в центре всех наших отношений — с коллегами, внутри сообществ и дома. Он считает, что людям стоит научиться жить в таких отношениях с собой и окружающими, чтобы дарить друг другу вдохновение и любовь. Мы не должны прятать доброту и беречь ее для тех, кто больше всего ее заслуживает. Она будет расти и вплетаться в ткань нашего общества, только если мы сами посеем повсюду ее семена.

Гарвардский проект «Сделаем заботу нормой» выявил пять принципов родительского поведения, которые, по мнению исследователей, повышают вероятность воспитания доброго ребенка[2]. Некоторые из них будут полезны и для других важных отношений, например, с нашими партнерами, коллегами по работе, членами семьи и друзьями. Подумайте об отношениях, которые вы хотите улучшить, и постарайтесь применить к ним как можно больше из этих принципов:

---

1 Русманьер Т. Стивен Хейс о терапии принятия и приверженности // Psychotherapy.net [Электронный ресурс] URL: https://www.psychotherapy.net/interview/acceptance-commitment-therapy-ACT-steven-hayes-interview (дата обращения: 05.11.2019).

2 Making Caring Common Project [Электронный ресурс] URL: https://mcc.gse.harvard.edu/ (дата обращения: 05.11. 2019).

1. **Создавайте дружелюбную атмосферу.** Будьте образцом для подражания: проявляйте доброту, сочувствие и заботу о других. Когда вы ошибаетесь, будьте скромнее и признайте свои ошибки;
2. **Будьте эмпатичны**. Учитывайте мысли или чувства окружающих, даже тех, с кем вы не согласны или кому не симпатизируете. Старайтесь понять чужую точку зрения;
3. **Цените чужие чувства.** Сделайте так, чтобы другой человек почувствовал себя ценным и значимым. Уделите ему побольше внимания, задавайте вопросы и проявляйте интерес к тому, что его волнует. Демонстрируйте симпатию и подчеркивайте, что замечаете его старания и достижения;
4. **Поддерживайте «героическое» поведение**. Когда кто-то готов поставить свои собственные интересы на второй план или бороться с несправедливостью, невзгодами и злом, обратите на это внимание и поддержите этого человека;
5. **Поощряйте «серое» мышление.** Не уклоняйтесь от неоднозначностей, старайтесь не видеть ситуации в черно-белом цвете — хорошими или плохими. Старайтесь глубже понимать людей и обстоятельства.

«Хорошая» Обезьяна дорожит отношениями, чтобы поддерживать сотрудничество. Если вы подумали о ком-то что-то хорошее, скажите это! Не берегите мысли для поздравительных открыток и особых случаев. Найдите время, чтобы по-настоящему узнать небезразличных вам людей, распознайте их сильные и слабые стороны и побудите их найти собственный путь к счастью, даже если он не совпадает с вашим.

## Памятка: Обезьяна

1. **Главное для Обезьяны — командная работа и сотрудничество.** Даже если вы занимаете властную позицию (руководитель, родитель, тренер), вы создаете атмосферу нерушимого единства: мы — команда, и мы работаем для достижения единой цели. Ваше послание: «Мы все вместе»;

2. **Приятно быть приятным.** Доброта вызывает доброту. Тот, от кого исходит добро, становится более здоровым, счастливым и довольным. Быть приятным — это признак силы, которая может победить апатию, гнев и требовательность, а также принести благо себе и другим;

3. **В воспитании / управлении / отношениях сочетайте свободу с наставничеством,** чтобы подталкивать других к развитию и учить самостоятельно принимать решения. Это позволяет подчиненным развивать и проверять свои нравственные ориентиры, быть независимыми, воспитывать в себе стойкость и силу духа, чтобы справиться с превратностями жизни;

4. **Остерегайтесь фамильярности.** Нарушенные границы в отношениях с детьми или на работе бывает чрезвычайно трудно восстановить. Трудно загнать джинна обратно в бутылку. Вы не друг своему ребенку, даже если вы друзья. Вы не друг своим сотрудникам, даже если так проще работать. Когда ваша роль требует лидерства и авторитета, вы должны суметь отстоять их, поэтому остерегайтесь размытых границ «плохой» Обезьяны;

5. **Научитесь искусству беседы.** Есть три полезных шага, которые помогут вам стать более дружелюбным и общительным, если это не выходит само собой:

1) слушайте больше и говорите меньше, строя разговор на основе того, что волнует и интересует человека;
2) делитесь: найдите общий опыт, а если вы говорите с незнакомым человеком, начните с чего-то, что знакомо каждому — так вы сможете выстроить диалог и лучше узнать собеседника;
3) узнавайте: в разговоре старайтесь «перекидывать мяч» как минимум вдвое чаще, оставлять его у себя. Людям нравится чувствовать, что их слушают.

# Глава 10

# Учимся использовать все стили

*Никогда не отправляйте ребенка в плавание*
*по тихому морю жизни на корабле*
*лишь с одним парусом.*

Д. Г. Лоуренс

Большинство людей развивают наиболее удобный им стиль поведения, а затем применяют его в большинстве своих отношений. Так у них вырабатывается привычный способ обращения с миром. Но для развития и роста нужно выходить из зоны комфорта и пробовать разные стили общения — даже те, которые вам не нравятся, которые кажутся вам нелепыми или от которых вас бросает в холодный пот. Если вы решите: «*Я такой, какой есть, и другим придется с этим смириться*», вы не сможете извлекать максимум из своих отношений.

Чем разнообразней становится ваш набор навыков, тем больше преимуществ вы получаете. Гибкость в отношениях связана с такими понятиями, как эмоциональный интеллект и эмпатия, и исследования показали, что лучшие коммуникаторы универсальны — они могут работать во всех четырех стилях и переключаться между ними. Развивая свою универсальность, вы учитесь справляться с любой ситуацией со спокойной уверенностью.

Как стать универсальнее? В целом, согласно исследованиям, есть три ключевых компонента, которые подготовят вас к построению раппорта:

1. **Компетенция в коммуникации**. Исключите из своего репертуара все черты неадаптивного круга, «круга плохих животных»;
2. **Чувствительность**. Научитесь правильно определять стиль общения другого человека — с каким «животным» вы имеете дело;
3. **Универсальность**. Умейте использовать любое поведение из адаптивного круга, «круга хороших животных» по мере необходимости.

## Компетенция

***Компетенция в коммуникации — это умение управлять межличностными отношениями, не впадая в «плохое» поведение.***

Проще говоря, это способность избежать соскальзывания из «хорошего» круга в «плохой». Это может быть сложно, поскольку нужно сознательно подавлять бессознательное желание отреагировать на плохое поведение таким же плохим поведением. Случайные промахи — это нормально, но, если вы оступаетесь больше чем в половине случаев, вам понадобится помощь, чтобы убрать эту вредную привычку из своего репертуара. Попробовать скорректировать свое поведение лучше всего в долгосрочных отношениях, когда у вас есть время и пространство, чтобы попытаться исправиться.

Еще сложнее избежать «плохого» круга, когда время вашего взаимодействия ограничено или вы пытаетесь произвести хорошее первое впечатление. Поведение на первом свидании — классический пример, когда короткое взаимодействие может создать или уничтожить возможность второго свидания, поэтому важно держаться подальше от «плохого» круга или исправлять ситуацию, если вы случайно ступили на путь неадаптивного общения.

Представьте: Марта и Джейк учатся в одном колледже и вместе ходят на занятия по математике. Они уже немного общались друг с другом, а сейчас у них первое свидание. Они оба немного волнуются, но пока дела идут хорошо. Оба общительные и доброжелательные.

*— Так ты когда-нибудь была в этом месте? — спрашивает Джейк.*

*— Нет, но здесь круто. Мне нравится подсветка вокруг бара, — улыбается Марта.*

*— Да, крутая... Что сегодня вытворял мистер Хамфрис, а?! Как будто у него мозги переклинило прямо посреди лекции!*

*— Боже, и не говори! — Марта смеется. — Как он мог просто так забыть целую формулу? Когда Брэд начал помогать ему, было так неловко...*

*— Фу, да уж, было так себе! Брэд такой болван, с таким же успехом мог бы и сам закончить лекцию! — хохочет Джейк.*

Пока все идет неплохо. Они с радостью и теплотой обсуждают текущую обстановку (красивый свет в баре) и совместный опыт (мистер Хамфрис). Сразу вспоминаются советы для хорошей Обезьяны из девятой главы.

*— Я понятия не имела, что сегодня надеть — не знала, какой тут дресс-код. Сменила, наверное, 12 нарядов! — неуверенно признается Марта.*

*— Ты выглядишь великолепно — очень красиво, — говорит Джейк после паузы. — Но, думаю, ты и в огромном бумажном пакете смотрелась бы прекрасно.*

*— Ой, спасибо, Джейк, правда приятно это слышать, — девушка в ответ краснеет.*

Молодец, Джейк. Марта проявила немного скромности и неуверенности («плохая» Мышь), и он ответил комплиментом, чтобы успокоить ее («хороший» Лев/Обезьяна).

*— На самом деле, может, нам обоим следовало бы надеть бумажные пакеты — их будет легко сорвать в конце вечера, к тому же, их можно сдать в переработку! — улыбается Джейк. Повисает неловкая пауза.*

*— Мм, да.... Это немного странно....*

*— О нет! Я не имел в виду, сорвать не с меня, а с тебя... Нет, погоди! Не в смысле, что ты сорвешь с меня! В смыс-*

*ле, ты сорвешь свой, а я — свой. То есть, по отдельности. Не вместе. О Боже, прости… Я не это имел в виду. Прости… просто забудь об этом. Не обращай на меня внимания, давай притворимся, что я этого не говорил!*

Джейк попытался пошутить и случайно попал впросак. Он стал «плохой» Обезьяной (фамильярной), а затем оказался «плохой» Мышью (нерешительной, неуверенной), пытаясь оправдаться. Ему нужно будет избавиться от них, если он хочет спасти свидание с Мартой. Но как? Ему не следует пытаться притворяться, что этого не произошло («плохая» Мышь), ведь неловкость просто продолжит висеть в воздухе между ними.

Что же тогда делать? Как исправить взаимодействие, если вы оказались в «плохом» круге? Надо быстро ответить себе на вопрос: «Где я нахожусь в плохом круге?» и немедленно попытаться изменить поведение на «хорошую» версию своего животного. В случае с Джейком он стал «плохой» Мышью, поэтому ему нужно переключиться на «хорошую» Мышь (скромную, смиренную, ищущую совета). Как это может выглядеть?

Джейк может сказать что-то вроде:

*— Марта, мне очень жаль. Я просто немного нервничаю, а когда я нервничаю, меня вечно тянет ляпнуть что-то не то. Прости меня.*

Как она, скорее всего, ответит? Трудно долго обижаться или продолжать думать, что он какой-то сексуальный маньяк, когда слышишь такое искреннее и открытое извинение.

Скорее всего, она скажет что-то вроде:

*— Серьезно, не переживай — я тоже нервничаю! Давай просто еще выпьем.*

Межличностная компетенция подразумевает, что вы никогда или, по крайней мере, очень редко используете кого-то из «плохого круга животных». Вы можете улучшить взаимодей-

ствие с собеседником, изменив свой стиль общения на хороший вариант того животного, чью шкуру вы примерили. Вы не должны полностью избегать «плохого» круга. Все мы там оказываемся — это часть нашей жизни. Даже мы сами, всю жизнь обучая других людей успешной коммуникации, постоянно оказываемся в «плохом» кругу. Но вы можете сознательно стараться минимизировать возможные ошибки и исправлять их, когда это возможно. Здесь действует такое правило: если вы оплошали, осознайте это и исправьтесь. И это подводит нас ко второму компоненту, который поможет  развивать навыки межличностного общения: чувствительности.

## Чувствительность

*Межличностная чувствительность* подразумевает, что вы верно и точно воспринимаете других людей, и поэтому с большей вероятностью ведете себя подобающе, вызывая положительную реакцию. Исследования межличностной чувствительности продемонстрировали ее связь с повышением самосознания и улучшением социальной адаптации.

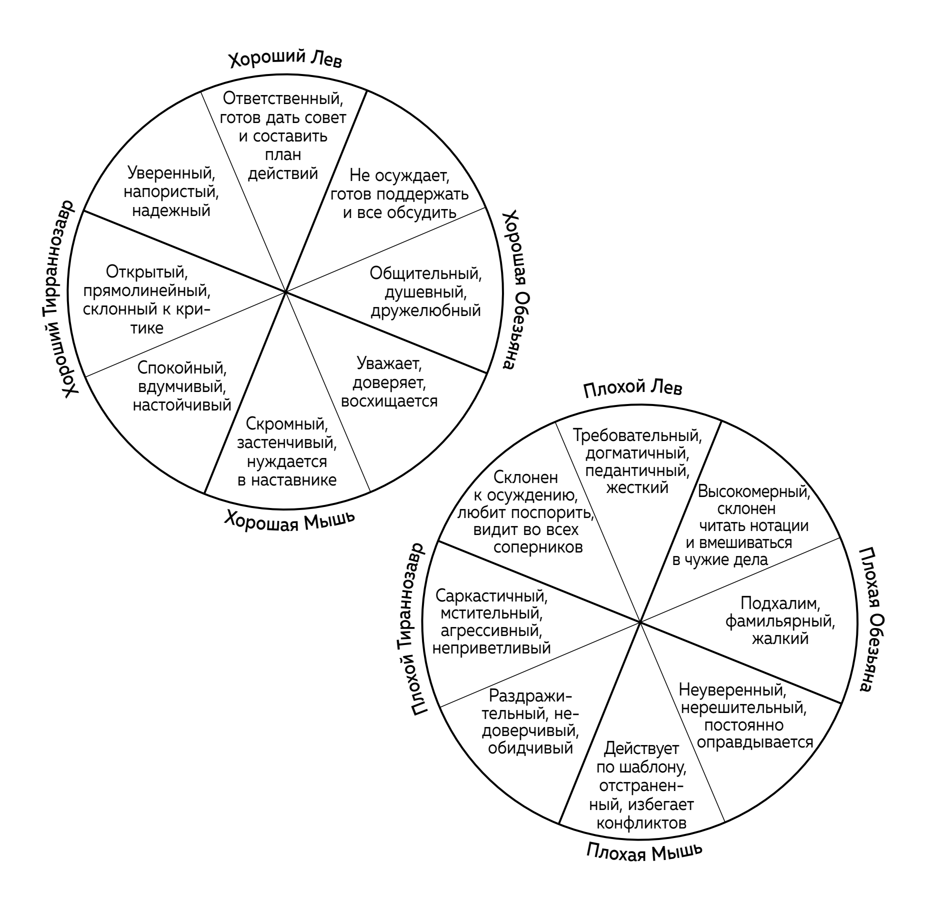
***Чувствительные люди более эмпатичны, обладают развитым социальным интеллектом и менее жестки в отношениях с другими людьми.***

Чувствительность требует пристального внимания к стилю общения других людей. В рамках любого взаимодействия перед вами может оказаться ряд подсказок, некоторые из которых трудно заметить, оценить или интерпретировать. Чтобы понять, с кем вы имеете дело, на самом деле необходимо задать себе два вопроса, уже упомянутых в пятой главе: «*Этот человек пытается быть выше или ниже меня*? *Он хочет драться или дружить*?»

Если вы понимаете, какую позицию пытается занять собеседник, вам не придется вдаваться в долгий перечень невербаль-

ных и вербальных сигналов. Вам будет проще, если поведение человека окажется более очевидным, но в большинстве взаимодействий вы быстро поймете, хочет ли человек вести или следовать, поспорить или сотрудничать.

Следующий шаг — научиться распознавать «плохую» или «хорошую» версию каждого «животного». Если вы выяснили, что перед вами Лев, то какой: «плохой» или «хороший»?




Если перед вами «плохое животное», может потребоваться немного больше усилий и времени, чтобы заманить его в «хороший» круг. Для этого вам понадобится все ваше терпение

Мыши. Но будьте настойчивы, и вы увидите, как ваше поведение начнет влиять на собеседника.

Наблюдая и анализируя стили общения других людей, вы развиваете вашу собственную межличностную чувствительность и навыки распознавания. Практика распознавания поведения других людей также может помочь вам в дальнейшем развитии эмпатии и понимания. Чтобы попрактиковаться, попробуйте понять, каким животным становится мужчина из следующей истории в каждой из своих реакций, а затем определите, «хорошее» оно или «плохое».

> *Уже 22:30, среда, а 15-летняя Жасмин еще не вернулась домой. Ее отец Джером пришел с работы в 18:30 и звонил ей около восьми раз. Но она не отвечает... Он заглянул в несколько мест, где она обычно тусуется со своими друзьями — парк, торговый центр, парковка у магазина Tesco — но ее нигде нет.*
>
> *Он обзвонил всех родителей ее друзей, номера которых у него оказались. Стыдно всех обзванивать и признавать, что ты понятия не имеешь, где твой ребенок!*
>
> *Он уже собрался звонить в полицию, как вдруг она входит в дом. Она разговаривает по телефону, смеется и направляется к себе в комнату.*
>
> *— Жасмин, не могла бы ты спуститься вниз, пожалуйста? — говорит он, пытаясь сохранять спокойствие.*
>
> *Она не отвечает. Он все еще слышит, как она разговаривает по телефону пока идет наверх.*
>
> ***Вариант А: Джером врывается в комнату Жасмин, отбирает у нее телефон и кладет трубку**. Он говорит: «Жасмин, ты вообще думаешь, что творишь?! Ты наказана на месяц, а это (телефон) теперь будет у меня!» Он хлопает дверью и спускается вниз.*

Этот явно ответ «плохого» Тираннозавра/Льва. Он фокусируется на контроле и наказании. Его интонация — злобная и атакующая. Мы можем понять отцовские чувства, но как скорее всего отреагирует Жасмин? Если вы используете «плохого» Тираннозавра/Льва, что вы получите в ответ? Вспомните схему: Лев привлекает Мышь; Тираннозавр привлекает Тираннозавра. Так что папе будет противостоять «плохой» Тираннозавр/Мышь.

«Плохой» Тираннозавр — крикливый, саркастичный и резкий. «Плохая» Мышь — обиженная, хитрая и коварная. Реакция отца не принесет ему того, чего он на самом деле хочет, а именно, чтобы Жасмин сотрудничала с ним и подчинялась правилам. С большей вероятностью все это приведет к еще одной ссоре, а Жасмин научится убегать из дома.

> ***Вариант Б: Джером следует за Жасмин наверх и стучит в дверь ее спальни*.**
>
> *— Жасмин, мы можем поговорить, пожалуйста?*
>
> *Она не отвечает.*
>
> *— Жас? — Он просовывает голову в комнату.*
>
> *— Папа! Уйди! Я переодеваюсь! Господи, мог бы постучать! Чего тебе вообще надо?!*
>
> *Он закрывает дверь.*
>
> *— Извини! — кричит он, чувствуя себя глупо.*
>
> *Он спускается вниз и весь кипит, но решает, что сегодня ему не стоит заморачиваться по этому поводу. Слишком много сил придется потратить, чтобы отругать ее, поэтому он просто берет пиво и садится в гостиной, чувствуя безысходность.*

Сейчас папа был «плохой» Мышью. Он попытался решить эту проблему, но когда Жасмин накричала на него за то, что он

зашел, пока она переодевалась, он стал неуверенным, нерешительным и пристыженным. Его авторитет был полностью подорван, поэтому он стал «плохой» Мышью, избегающей конфликтов, и решил просто игнорировать плохое поведение. Проблема в том, что это делает Жасмин Львом, и вся власть попадает в ее руки. Теперь она уверена, что она сама, а не папа, может решать, когда ей возвращаться домой, потому что границы были нарушены.

> ***Вариант В. Джером ждет, пока Жасмин не перестанет разговаривать по телефону****. Он заваривает себе чашку чая, чтобы успокоить свой гнев, и решает сделать еще одну для Жасмин. Он идет наверх и стучит в дверь. Ему приходится стучать трижды, потому что теперь она в наушниках.*
>
> *Наконец, Жасмин говорит:*
>
> *— Да?*
>
> *Джером открывает дверь и просовывает голову внутрь.*
>
> *— Жас, я принес тебе чай.*
>
> *— Я не хочу, — говорит она почти до того, как он заканчивает говорить.*
>
> *Он делает глубокий вдох...*
>
> *— Хорошо, мы можем поговорить? Это важно.*
>
> *Жасмин говорит:*
>
> *— В чем дело?*
>
> *— Можешь спуститься вниз через минуту, чтобы мы могли нормально поговорить?*
>
> *Джером закрывает дверь и спускается вниз со своей чашкой чая, пытаясь успокоиться и думая: «Не кричи, не кричи, не кричи».*

Здесь папа пытается быть «хорошим» Львом/Обезьяной. Он уважает личное пространство дочери, ожидая ее ответа, когда стучит в дверь. Он налаживает сотрудничество, предлагая чашку чая (пусть Жасмин и отвергает ее), и просит поговорить с ним. Проблема возникнет, если дочь так и не спустится вниз. Избегание — это поведение «плохой» Мыши, поэтому папе придется усилить своего «хорошего» Льва, чтобы продолжать все контролировать. Ему нужно будет адаптироваться, если его первая тактика не сработает. Трудно добиться дисциплины из положения Обезьяны, особенно если другой человек не собирается быть Обезьяной.

> ***Вариант Г. Джером следует за Жасмин в ее комнату.*** *Он ждет, пока она выключит телефон, затем стучит в дверь и просовывает голову:*
>
> *— Жасмин, сейчас уже поздновато для твоего возвращения домой в среду. Я весь вечер волновался. Я собирался позвонить в полицию. Ты не отвечала на мои звонки и не давала о себе знать. Если ты так распоряжаешься своей независимостью, тебе придется с ней распрощаться. Две недели будешь сидеть без денег на телефоне, и каждый вечер следующей недели ты должна приходить домой до 19:00, в том числе в выходные.*
>
> *— Но, папа, это нечестно! — возражает Жасмин.*
>
> *Папа продолжает:*
>
> *— За каждый твой несвоевременный приход ты останешься без телефона еще на неделю. Если будешь приходить вовремя, твой комендантский час может быть продлен до 20:00 в следующие выходные. Утром мы обсудим это как следует, а теперь ложись спать.*
>
> *Джером закрывает дверь.*

Теперь папа «хороший» Лев/Тираннозавр. Он говорит ясно, прямо и уверенно. Он констатирует факты, но не оскорбляет и не критикует. Он точно излагает, что будет происходить дальше. Здесь нечего обсуждать. Он явно главный, но он не просто наказывает ее, а предлагает ей возможность ослабить свое наказание.

Это упражнение предназначено лишь для того, чтобы развить вашу способность распознавать «животных» в реальных жизненных ситуациях. Постарайтесь выполнять аналогичные упражнения как можно чаще, например, во время просмотра мыльной оперы или реалити-шоу, наблюдая за незнакомцами в кафе или даже за коллегами на работе. Чем больше вы практикуетесь в использовании раппорта, тем быстрее и проще вы будете считывать других людей, когда они взаимодействуют с вами. У нас также есть раздел в конце этой книги, где вы сможете попрактиковаться в диагностике различных сценариев, которые помогут нарастить ваши межличностные мышцы (см. Дополнение: Лучшие подсказки и примеры). Умение считывать собеседника позволяет вам адаптироваться, что необходимо для улучшения навыков по созданию раппорта.

## Универсальность

***Последний компонент, который помогает устанавливать раппорт — это универсальность, умение при необходимости использовать любой стиль общения.***

Когда мы работаем с допрашивающими, именно по их универсальности мы отличаем новичков от экспертов. Чтобы добиться универсальности, сперва вы должны определить те области «хорошего» круга, которые даются вам сложнее всего. Вернитесь к своим результатам теста «Ищем свой тип животного». Есть ли такой стиль, который дается вам хуже всего? Животное, с которым у вас больше всего проблем?

Когда кто-то «застревает» в одном стиле, даже в позитивном, например, в «хорошей» Обезьяне, со временем ему будет все сложнее и сложнее, поскольку он не сможет адаптироваться под других животных. Если кто-то будет всегда дружелюбным, приятным и общительным по отношению к кому-то агрессивному, нападающему и саркастичному, он начнет раздражать и казаться фальшивым, что в конечном итоге приведет к разрыву общения.

Если вы межличностно универсальны, значит, вы умеете подбирать подходящие модели поведения для различных ситуаций. Например, очень важно знать, что в общении со Львом вам придется хотя бы ненадолго сыграть роль Мыши, даже если на самом деле вы прирожденный Лев.

## Коммуникационная гибкость

Теперь вы знаете, как работает наша модель, когда и как следует реагировать. Но в ситуациях, когда вы чувствуете себя неуверенно или некомфортно в необходимой роли, вы также можете использовать свои сильные стороны. Начните с того, чего от вас ждет собеседник, а затем постепенно двигайтесь туда, где вам удобнее всего, то есть «потянуть» человека в свою сторону. Но имейте в виду: чем дальше собеседник находится от точки на круге, в которую вы хотите его перетащить, тем больше времени и терпения вам потребуется. Но на самом деле это интересная задача, и она позволяет уловить все тонкости в использовании «круга животных».

Вспомните взаимодействие офицера Тербер с Томасом в начале книги: полутораметровая женщина-полицейский без поддержки, если не считать оцепеневшую студентку, против пьяного разъяренного двухметрового мужчины. Используя стиль дружелюбной Обезьяны, Мэри Энн отправилась туда, куда хотела переместить и Томаса — она подталкивала его к сотрудничеству, давала понять, что слушает его, и игнорировала его

агрессивное, враждебное поведение. Она задавала динамику общения и твердо ее придерживалась, и в итоге он последовал за ней, а не она за ним. Это интересная стратегия, поскольку в ней Мэри Энн задействовала свои сильные стороны: ее спокойствие, доброта и твердость сработали и привлекли Томаса к сотрудничеству («хорошая» Обезьяна) и к отказу от агрессии и насилия («плохой» Тираннозавр).

Тогда Эмили еще не знала, что когда-то она сама окажется в опасности, которую придется преодолеть с помощью одних лишь навыков межличностного общения. Этот инцидент произошел не с рассерженным, пьяным, потенциальным поджигателем. Здесь речь идет об известном убийце.

## Эмили

В начале своей карьеры я работала с человеком, который совершил поистине ужасное убийство маленькой девочки.

После освобождения из тюрьмы, двадцать четыре года спустя посте ужасного преступления, его отправили в реабилитационный центр для людей, вышедших из тюрьмы и проходящих социальную адаптацию. Для него было практически невозможно полноценно вернуться в общество из-за дурной славы, и он фактически находился под домашним арестом в учреждении, которое не было оборудовано для длительного содержания под стражей. Руководство изо всех сил искало способы наладить его жизнь без необходимости покидать центр. В частности, они устроили его поваром в этом центре — у него был кулинарный талант.

Я работала там куратором и должна была наблюдать за ним. На нашу первую личную встречу он вошел в мой кабинет с 30-сантиметровым ножом, которым нарезал морковь для чили на ужин. С этим огромным ножом он умудрился пройти через охрану, а на вопрос, как так вышло, охранники позже ответили, что просто не заметили его в руке.

Я встала из-за стола, когда он вошел в комнату через единственную дверь, которая могла выпустить меня наружу. Заметив нож, я нерешительно сказала:

— Привет, Джордж, что-то не так? — Мой голос слегка срывался, и сердце колотилось как товарный поезд, когда я остановила взгляд на большом блестящем лезвии.

— На самом деле, да, здесь много чего не так, — сказал он. Джордж всегда был идеально выбритым и вежливым во время наших предыдущих встреч. Но когда он начал свою эмоциональную, бурную речь, его зализанные седеющие пряди волос непокорно растрепались, а скулы побагровели.

Это был первый раз, когда я увидела ярость за его внешней покорностью. Он был зол на то, что его не выпускали из здания как других жителей. Без огромной бумажной волокиты он не мог сходить в магазин, к стоматологу или просто погулять.

Сердито перечисляя свои жалобы, он размахивал ножом из стороны в сторону, а его голос становился все громче и громче. Было очевидно, что он пришел ругаться, и я была уверена, что он хотел напугать меня, как можно чаще показывая свой нож.

— Почему бы тебе не присесть, чтобы мы могли все обсудить? — сказала я, глядя ему в глаза, а не на нож.

— Не хочу я садиться! — крикнул он.

— Хорошо, — сказала я, стараясь говорить уверенным голосом. — Я сяду, а ты можешь не садиться, если не хочешь.

Он продолжал свою тираду о несправедливости, продолжая размахивать ножом. Я старалась смотреть Джорджу в глаза, но не могла отвести взгляд от лезвия, все время надеясь, что кто-то снаружи услышит происходящее. Но, кажется, никто ничего не слышал. Часть меня хотела, чтобы кто-нибудь вошел и все это прекратил, но в то же время я переживала, что Джордж может

воткнуть нож в любого, кто войдет в дверь. Но никто так и не пришел.

В конце концов он сел за стол напротив меня. Я не была уверена, стало ли мне от этого спокойнее. С одной стороны, он больше не расхаживал с ножом, но с другой стороны, теперь он стал еще ближе ко мне и определенно мог до меня достать. Пока мы говорили, я сохраняла спокойствие и внимательно слушала его, принимая во внимание каждую его жалобу:

— Я понимаю, как все это тебя расстраивает, Джордж. Я понимаю, о чем ты говоришь: ты чувствуешь, будто все еще сидишь в тюрьме и не получаешь тех же привилегий, что другие, и это кажется несправедливым.

— Честно говоря, Эмили, в тюрьме было даже лучше. По крайней мере, там я мог гулять во дворе и работать на нормальной кухне. Это место просто отвратительное, — сказал он, уже со смирением в голосе, а не с гневом.

Теперь он держал нож на коленях, больше не размахивая им. В какой-то момент мы посмотрели друг другу в глаза, и каждый, казалось, понимал, что делает другой: он пытался напугать меня, я старалась не бояться.

В этот момент я сказала:

— Хорошо, я поняла все, что ты сказал, и думаю, что твои аргументы действительно убедительны. Я все это запишу и передам руководству. Также я попрошу тебя пойти и написать все это в форме официальной жалобы, — он любил писать жалобы.

Я посмотрела на него и наступила пауза.

— Пока ты не ушел, — сказала я. — Можешь положить нож мне на стол? Я позабочусь о том, чтобы он вернулся на свое место.

Я затаила дыхание, а затем…

Он положил нож мне на стол, поблагодарил меня за то, что я его выслушала, встал и вышел.

Затем я помню, как расплылась в кресле и глубоко вздохнула с облегчением, а мои руки дрожали как листья. Я позвонила своему менеджеру, а он, в свою очередь, позвонил в полицию, которая тут же приехала и арестовала его.

Все это время мы пытались сдвинуть друг друга в разные части круга. Когда Джордж вошел в комнату, он явно был «плохим» Львом/Тираннозавром. Любой, у кого в руке будет 30-сантиметровый нож, будет за главного (Лев), и он явно был зол — несколько раз повысил голос, ругался и размахивал ножом, очевидно демонстрируя угрожающее и устрашающее поведение («плохой» Тираннозавр).

Как бы мне ни хотелось просто свернуться калачиком под столом («плохая» Мышь, избегающая конфликтов) и надеяться на лучшее, я чувствовала, что должна продолжать говорить с ним. Я решила проявить уважение, терпение и смирение («хорошая» Мышь), говорила спокойным тоном, несколько раз произнесла его имя и поддерживала с ним зрительный контакт (начиная двигаться к «хорошей» Обезьяне).

Я полагала, что лучшей стратегией было позволить ему стать главным и оставаться дружелюбной, даже когда мне угрожают. Я чувствовала, что это давало мне больше шансов выйти из кабинета целой и невредимой. И это было моей целью — мне не нужно было показывать ему, кто главный, мне просто нужно было не допустить обострения ситуации.

Пока мы говорили, я старалась быть теплее и поддерживать его («хорошая» Обезьяна). Я пыталась заставить его следовать за мной по кругу, а не идти за ним. Затем, в самом конце, я попыталась поменяться местами: «Можешь положить нож мне на стол?» («хороший» Лев). Прямые просьбы сделать что-либо — это всегда проявления Льва, независимо от того, насколько вежливо их произносят.

В этот момент мы начали перемещение по оси власти, и Джорджу оставалось либо подчиниться, либо держаться своего

положения до конца. Если бы он точно собирался причинить мне вред в тот день, скорее всего, никакие мои слова не подействовали бы[1]. Но я чувствовала, что у меня будет намного больше шансов, если я останусь спокойной, буду слушать и попытаюсь заставить его соответствовать моему спокойствию, вместо того, чтобы самой подстраиваться под его агрессию (например, требовать: «Положи нож!», «Перестань на меня кричать!»)

На следующий день мы с моим начальником обсудили этот инцидент. Он внимательно выслушал мой рассказ и сказал:

— Я рад, что никто не пострадал. Но что вам следовало сделать, так это сразу же сказать, когда вы заметили нож в его руке: «Джордж! Ты не можешь приходить сюда с этим — верни его на кухню сейчас же».

Это, конечно, подход Льва. И, возможно, он бы сработал. Может, Джордж отступил бы и избавил нас от множества неприятностей. Если бы он был более склонен быть Мышью, это определенно было бы хорошей стратегией. И если бы я была склонна быть Львом, как мой босс, возможно, мне бы удалось это провернуть.

Но он не был Мышью — уж точно не с женщинами и уж точно не в тот момент... И если бы он отказался подчиниться, у него было бы примерно пять-восемь минут наедине со мной и 30-сантиметровым ножом до прибытия полиции. При таком сценарии, казалось, шансов у меня не так много.

---

[1] Позже я работала с грабителем, который застрелил 18-летнего парня за прилавком в магазине. Он сказал, что не собирался стрелять, но, когда парень повернулся, улыбнулся ему и сказал: «Ты не должен этого делать, чувак», это так его взбесило, что он выстрелил. Пожалуйста, не делайте из этой истории вывод, что дружелюбие всегда защитит вас от того, кто намеревается совершить серьезное насилие — иногда вы просто ничего не сможете с этим сделать. — *Прим. Эмили Элисон*.

Вдобавок мой босс был мужчиной крепкого телосложения, ростом около 190 сантиметров и работал здесь уже двадцать лет. А мне было двадцать три, мой рост — 160 сантиметров, и я работала тут две недели. «Выгнать» преступника, выбрав с ним стратегию Льва, было для меня не совсем подходящим вариантом.

Когда я недавно рассказывала эту историю студентам, один из них спросил меня: если бы я сейчас оказалась в такой же ситуации, поступила бы я так же? Теперь, имея за плечами двадцать лет опыта и больше уверенности, я могла поступить иначе. Я бы по-прежнему не стала кричать, но я могла бы спокойно и твердо попросить его вернуть нож, прежде чем мы начнем разговор. Возможно, у человека, которым я стала сейчас, это бы получилось.

Но я знаю, что 23-летняя я не смогла бы так сделать, а последствия неудачной попытки были бы слишком велики, чтобы рисковать, поэтому я стала Мышью и надеялась на лучшее.

Тогда я оказалась в ситуации, в которой мне предстояло сделать выбор: «прилипнуть» к собеседнику или «потянуть» его за собой. Я должна была решить, отвечать ли так, как этого хочет другой человек и соответствует ли это моим целям. Что будет, если я попробую «потянуть» его за собой? Мой босс выбрал «прилипнуть» — он бы решительно и прямо противостоял (Тираннозавр), пытаясь вернуть себе власть. Джордж хотел столкнуться лбами — мой босс бы это ему обеспечил.

Я же решила «потянуть» — попытаться привлечь его к сотрудничеству, начав как Мышь, будучи смиренной и уважительной, а затем перейдя к Обезьяне, проявляя теплоту и поддержку, чтобы просто заставить его положить нож без происшествий. В конце концов, он дружелюбно и спокойно покинул офис, и все благополучно отправились домой. А для меня это было самое главное.

На протяжении всей этой книги мы призываем вас развивать свои навыки и расширять свой репертуар межличностных взаимодействий. Но вы по-прежнему остаетесь теми, кто вы есть.

Можно использовать свои сильные стороны и идти туда, где вам удобнее всего, надеясь, что другой человек последует за вами.

***Если вы находитесь в некомфортной ситуации или ставки чрезвычайно высоки, лучше выбрать тот стиль общения, который гарантирует вам успех.***

## Чем полезны ролевые игры

Когда вы оказываетесь в непростой ситуации, лучше быть готовым заранее. Как любит говорить один из наших коллег: «Нельзя научиться танцевать за десять минут до бала». Вот почему, когда мы обучаем опрашивающих и допрашивающих навыкам создания раппорта, мы проводим с ними ролевые игры по самым сложным и жестким сценариям. Они варьируются от самых простых примеров, например, где надо быстро реагировать на несколько неожиданных ситуаций подряд, до самых сложных заявлений, которые подозреваемые могут сделать во время опроса, например:

**А**. «Люди умирают, дети голодают, а во главе правительства, которое платит вам зарплату, сидят убийцы. Каково это — работать на правительство, которое морит детей голодом?»;

**Б**. «Я доволен своими решениями и в мире с моим Богом. Вы можете сказать то же самое? Вы выглядите неуверенным, запутанным. Ваше лицо вас выдает»;

**В**. «Мы просто приехали отдохнуть с друзьями. Вы в курсе, что не любая компания азиатских мужчин с бородами — террористы? Разве это не расовая дискриминация? И вам разрешают так делать?».

Как бы вы ответили на каждое из этих утверждений?

> **А**. «Очевидно, что вас очень волнует то, что происходит с людьми, оказавшимися в зоне боевых действий. Расскажите мне, откуда вы обо всем этом знаете?» Отражайте эмоции, которые скрываются под словами. Обороняйтесь, а не нападайте;
>
> **Б**. «Решениями?» Стандартное, но тактически разумное отражение;
>
> **В**. «Итак, вот что я понял — с одной стороны, вы говорите, что вы просто приехали в отпуск с друзьями, с другой стороны, у вас в сумках лежат армейская форма и балаклавы. Зачем они вам?» Честность / развитие противоречий / отражение «с другой стороны».

Чтобы установить раппорт, вспомните принципы ЧЭНО: честность, эмпатия, независимость и отражение.  Более того, раппорт нужно не просто создать, но и поддерживать — не осуждать, быть уверенным, не врать и не провоцировать ссору. Также важно использовать одну или несколько техник СОНАР, которые мы обсуждали в четвертой главе.  Надо демонстрировать вашу межличностную компетенцию, чувствительность и универсальность. Да, и при этом нужно конструктивно развивать разговор в направлении, имеющем отношение к расследованию. Попробовав себя в этом упражнении, вы начнете понимать, с какими проблемами сталкиваются наши допрашивающие!

Мы также прибегаем к гораздо более сложным, полностью погружающим упражнениям, где имитируется крупномасштабная террористическая атака или катастрофа. Такую тренировку мы провели как раз за неделю до теракта на Вестминстерском мосту 22 марта 2017 года, когда террорист Халид Масуд намеренно наехал на пешеходов, убив четырех и ранив более пятидесяти человек. Затем он нанес смертельный удар невооруженному полицейскому, прежде чем был застрелен полицией. Многие из тех, кто оказался в этом ужасном инциденте, за неделю до этого

вместе с нами приняли участие в имитационной профподготовке. По их мнению, это помогло им почувствовать себя «готовыми к игре», когда всего неделю спустя они столкнулись с шоком и сложностью действий в реальной террористической атаке.

Ясно, что эти обстоятельства намного сложнее, чем деловые переговоры с конкурентом или попытки наладить отношения за рождественским ужином с родителями вашей девушки! Однако концепция ролевой игры и наращивания межличностных мышц для подготовки к взаимодействию одинакова. Возможно, вам придется оттачивать эти навыки самостоятельно. Имитация важного разговора в ролевой игре — это отличный способ пробовать решить конфликт в безопасной обстановке, в которой вам не страшно будет ошибиться.

Вы сможете наращивать мышцы межличностной коммуникации, поняв, в каких областях нужно поработать больше всего. Если у вас потрясающе сильные руки, вам не нужно тратить время на подтягивания. Так работайте с тем, что нуждается в прокачке, а не с тем, в чем вы и так хороши. Мы часто говорим участникам наших упражнений: «Не тратьте время на то, чтобы показывать нам, в чем вы уже хороши, — тратьте его на развитие того, с чем вы испытываете трудности. Так вы добьетесь наибольшего прогресса».

Для обучения вам не потребуется слишком много времени и сил. Вы можете тренироваться в построении раппорта естественным образом, взаимодействуя с другими людьми. Как это бывает и в других областях, прилагаемые усилия обычно пропорциональны результатам. Пробуйте развивать новые навыки и рассматривайте это как интересную задачку, которую вы можете решить в удобном для вас темпе и при этом не слишком на себя давить. Когда речь идет о физических упражнениях, вам приходится выкраивать на них отдельное время. Что же касается раппорта, вы знаете, что в течение дня будете разговаривать с разными людьми. Используйте эти взаимодействия как возможность попрактиковаться. Поначалу вам может казаться «без-

опаснее» потренироваться в повседневных взаимодействиях: с официантом, таксистом и так далее. Попробуйте что-нибудь такое, чего вы обычно не делаете в подобных взаимодействиях. Например, в следующей поездке с таксистом попробуйте применить некоторые навыки отражения, описанные в четвертой главе.

Такое общение — отличный способ попробовать что-то новое и посмотреть, насколько это эффективно. При этом вы будете оттачивать свои навыки для более значимых взаимодействий.

***Если вы хотите развить определенный навык, по возможности ставьте перед собой конкретные задачи. Например, если хотите стать лучше в роли «хорошей» Обезьяны — в сотрудничестве и общительности — поставьте перед собой задачу инициировать приятный, уверенный разговор с кем-нибудь каждый день.***

Простите себя за неудачи и почувствуйте себя молодцом за то, что вы рискнули и попробовали. После ошибки можно проанализировать. Но если вы даже не попытаетесь, то ничего и не получите, кроме инерции и застоя. Важно пробовать то, что не получается само собой.

**Лоуренс**

Недавно я намеренно попробовал очень неуклюжую версию Обезьяны с дамой, которая подавала напитки в баре. Я хотел испытать, каково это — делать что-то, что для меня нетипично, попробовать себя в роли «животного», которое я считаю своим слабым местом. Прежде чем что-то заказать, я вспомнил момент, который заставил меня почувствовать себя по-настоящему счастливым (как я сижу в каяке и гляжу на море). Это сразу помогло мне правильно настроиться и улыбнуться. Итак, внешне я уже демонстрировал невербальную Обезьяну. Затем очень неловко и намеренно шаблонно я сказал (по поводу необычайно жаркой для Великобритании погоды):

— Наконец-то наступило лето.

Возможно, это ужасно нелепая фраза для начала разговора, но благодаря ей моя собеседница тут же ответила:

— О, я так рада, что оно наконец настало! Но с моим везением не удивлюсь, если польет дождь, как только наступит мой выходной.

Затем я применил развернутое отражение:

— Так вы работали на этой жаре последние несколько дней?

— Да, — сказала она, — жду не дождусь завтра, когда я уже смогу поплавать.

— Здорово, — сказал я, снова улыбаясь. — Где вы плаваете?

И она начала с энтузиазмом рассказывать мне, где она собирается поплавать, что ей в этом нравится, как она хочет взять с собой своего девятилетнего ребенка и так далее. Даже с ужасной и безвкусной первой фразой у нас получилось теплое общение. У меня было две цели: я хотел получить счастливое, теплое, но ненавязчивое общение, и я хотел попробовать что-то, что обычно не использую.

Старые это отношения или новые, помните, что неудачи будут повторяться, а привычки — возвращаться. Не сдавайтесь, если ошиблись. Это нормально. Первые попытки покажутся неловкими, поэтому, как мы уже говорили, практикуйтесь сначала в более безопасных условиях. Чтобы изменить поведение, нужно время. Это прекрасные новые навыки, которые стоит развивать, и со временем они будут даваться намного проще. Вы должны реалистично оценивать скорость изменений. Ваши отношения не улучшатся после одной попытки применить один навык — продолжайте тренировать мышцы раппорта, и ваши усилия окупятся.

# Заключение

# Революция раппорта

*Разве я не уничтожаю своих врагов,*
*когда превращаю их в друзей?*

Авраам Линкольн

Кажется, наступила эпоха конфликтов. Люди как никогда раньше разделяются по взглядам на политику, расу, пол и сексуальность. Похоже, нашим обществом управляет культурная племенная вражда: либо ты в племени, либо против него. Для скучной дипломатии и центризма, похоже, больше нет места. Поэтому нам и нужна революция раппорта. Когда нам удается распознать чьи-то ценности и убеждения, мы часто обнаруживаем, что они не так уж сильно отличаются от наших. А если это все-таки не так, мы не обязаны с ними соглашаться, но стоит постараться их понять. Мы, Эмили и Лоуренс Элисон — судебные психологи, и поэтому у каждого, кто встречается на нашем профессиональном пути, есть проблемы с коммуникацией. Часто это люди, которые пытались получить желаемое силой, угрозами или насилием. И почти всегда к этому их приводила неспособность наладить связь или общение с другими людьми.

Мы очень надеемся, что в этой книге каждый найдет что-то полезное для себя. Пытаетесь ли вы создать новую связь с кем-то или углубить уже существующую, мы надеемся, что с помощью наших советов вы научитесь создавать раппорт. В своей книге мы установили определенную планку коммуникации. И мы бросаем этот вызов всем, включая нас самих, — придерживаться принципов раппорта в отношениях с нашими близкими и в наших сообществах, как реальных, так и виртуальных.

Порой нужно очень постараться, чтобы изменить свое поведение. Все мы лажаем. Допускаем промахи, ошибки и настоящие провалы. Не стоит давить на себя, чтобы не переживать из-за каждого неудачного слова. Но если мы сможем распознать ошибку и постараемся исправить ее при первой возможности; если мы приложим усилия, чтобы наладить отношения с наи-

более важными для нас людьми; если мы будем стремиться понять других, даже если мы с ними не согласны, то очень скоро мы начнем пожинать эмоциональные и материальные плоды своей трансформации. Чтобы ощутить результат, необязательно делать все идеально каждый раз, но старайтесь преуспевать как можно чаще.

Честность, эмпатия, независимость и отражение — принципы ЧЭНО — создают почву для построения отношений и успешного общения с другими людьми. Во время взаимодействия с кем бы то ни было задавайте себе следующие четыре вопроса:

1. Я честен или пытаюсь манипулировать этим человеком?
2. Проявляю ли я к нему эмпатию и пытаюсь ли взглянуть на мир его глазами или концентрируюсь исключительно на своей точке зрения?
3. Уважаю ли я его независимость и право выбора или пытаюсь заставить собеседника делать то, что я хочу?
4. Внимательно ли я слушаю и отражаю, чтобы показать свое понимание и добиться близости?

Работа с нашей моделью поможет вам избежать «плохого» поведения и обзавестись набором универсальных навыков, которые помогут выйти даже из самой сложной коммуникационной ситуации. Но прежде всего исключите из своего репертуара любые агрессивные или негативные формы конфликта. Они быстрее всего разрушают отношения.

К счастью, можно добиться больших результатов, не изучая что-то новое, а избавляясь от старых вредных привычек — и здесь вам как раз пригодится наша модель. Например, когда вы по-

чувствуете желание отреагировать «плохим» Тираннозавром и инициировать конфликт, спросите себя: «Оно того стоит?». Как только вы научитесь прогонять «плохого» Тираннозавра, можете приступить к работе с другими «плохими» животными. Просто перестать поступать плохо — уже огромный шаг к успеху в отношениях с семьей, друзьями и близкими. Первый принцип, которому мы учим полицейских при проведении опроса, заключается в том, чтобы спрашивать себя не: «*Чему мне нужно научиться*?», а: «*От чего мне отучиться*?»

Вернитесь к результатам теста: «Ищем свой тип животного» из пятой главы. Рассмотрите свои сильные и слабые стороны на кругах. Что дается вам лучше всего? Почему? Откуда это умение? Вы всегда естественно тяготели к этому стилю поведения, потому что он подходит вашей личности? Или вы развили его, потому что часто имеете дело с определенными ситуациями?

Подумайте, какие стили даются вам не так легко. Почему вы так и не развили эти социальные навыки? Вы избегали подобных ситуаций? Был ли у вас какой-то болезненный опыт, который отбивает желание оказаться в подобных ситуациях? Или вы просто научились другому, но не очень эффективному способу решать подобные проблемы?

Путь к вершине лежит через трудности — сложные жизненные ситуации или новый опыт. Выберите отношения, на которые стоит потратить больше времени и энергии, которые для вас важнее остальных, и поставьте небольшую, но приоритетную цель по их улучшению. А затем приступайте к работе.

***Приступайте к работе над хорошими привычками, только если избавились от плохих.***

Начните со смирения. «Хорошая» Мышь прислушивается к другим и сосредотачивается на поддержке чужих целей и амбиций, а не сразу же ищет личную выгоду или возможность все

контролировать. Чтобы научиться не думать в первую очередь о себе, попытайтесь мысленно приподняться над миром и взглянуть на себя с высоты. Забудьте о своем эго, потребностях, желании все контролировать и всех обогнать. Повторяйте мантру: «Как мне повезло, что у меня есть этот момент». Вспомните о маленьких простых удовольствиях, которые вызывают приятные чувства: послушайте пение птиц, погладьте своего питомца, полюбуйтесь прекрасным восходом или закатом — сделайте все, что приносит вам удовольствие, и смените претензии на благодарность.

Став смиренней, вы откроете для себя возможность изучить другие стили поведения. Вы можете сосредоточиться на дружелюбии и сплоченности, необходимых для Обезьяны, уверенности и напористости — отличительных чертах Льва, и даже на внутреннем спокойствии и стойкости, которые «хороший» Тираннозавр использует для конфронтации.

Конечно, вы всегда можете освежить свою память и подглядеть в «Памятки», которые последуют за этой главой. Например, если вы собираетесь поспорить о чем-то со своим начальником, возможно, вы захотите пробежаться по главе про Тираннозавра. Если вам предстоит взять на себя роль лидера, вернитесь к восьмой главе «Берем все под контроль: Лев». Используйте книгу стратегически, когда знаете, какую задачу вам предстоит решить.

Конечно, в первую очередь мы сосредотачиваемся на самых важных для нас людях. Смешно представить, что мы будем прилагать ко всем одинаковые усилия. Мы не бездонные хранилища раппорта. Но старайтесь прилагать немного усилий каждый день — даже если это одно крошечное взаимодействие с самым важным человеком в вашей жизни. Даже если вам придется прикусить ваш язык перед фонтаном сарказма или театральной драмой вашего ребенка-подростка. Даже если для этого придется выйти из гостиной, которую ваш малыш решил разукрасить мелками, чтобы успокоиться и не накричать

на него. Даже если нужно побороть жгучее желание запостить дурацкий твит посреди ночи. Воздерживайтесь и не говорите первое, что приходит вам в голову, когда чувствуете, что в дальнейшем это лишь навредит.

Возможно ли помнить об этом всегда и во всех взаимодействиях? Разумеется, нет. Сможете ли вы освоить все это, прочитав книгу? Конечно, нет! Главное, что мы хотим до вас донести с помощью этой книги: неудачи (даже постоянные) — это нормально. Это свойственно всем людям. И нормально порой не иметь сил даже для того, чтобы попытаться. Раппорт требует огромных усилий. Так что простите себя, если у вас не получилось, и простите себя, если у вас нет сил. За каждым углом вас может ждать неудача, и старые привычки могут неожиданно возвращаться, но не сдавайтесь. Продолжайте работать, и в конечном итоге вы не только увидите результат, но и научитесь тратить все меньше и меньше усилий. Помните, дело не в том, что вы отсюда вынесете, а в том, как далеко вы это донесете.

Как минимум, мы должны постараться не усугубить ситуацию. Лишняя фраза после тяжелого дня, небрежный твит, электронное письмо или комментарий на *Facebook* — это маленькие негативные сообщения, которые вполне могут испортить чей-то день. Такое поведение заразительно. Точно так же, как добродушный водитель, выпускающий вас на перекрестке, поощряет других водителей делать то же самое, неосторожный мелкий поступок, где вы стали жертвой, может подтолкнуть вас к такому же неосторожному поступку по отношению к другим. Эти небольшие неосторожные действия могут создать культуру пренебрежения другими. Вместо этого мы должны стремиться создать культуру, в которой нам самим захочется жить, даже если это не та культура, в которой мы живем сейчас. Будьте терпеливы, рефлексируйте и старайтесь понимать других. Не поддавайтесь желанию поспорить. Не игнорируйте несправедливость или ненависть, но и не разжигайте их.

Раппорт — это не только ваш подарок другим людям; это путь к вашему собственному счастью, здоровью и удовлетворенности. Раппорт — это ключ к улучшению взаимодействий с окружающими, углублению близких отношений, установлению связи с вашим сообществом и содействию тому, чтобы в нашем мире стало больше понимания и меньше конфликтов.

Раппорт не только делает вашу жизнь лучше; он делает мир лучшим для жизни. И для этого, безусловно, стоит постараться.

# Памятки

## Смысл отношений

1. **Раппорту можно научиться.** Экстраверт вы или интроверт, вам в любом случае нужны другие люди. Навыки раппорта помогут не просто найти новых друзей, а создать более глубокие связи. Важна глубина отношений, а не их широта. Так что не торопитесь завести как можно больше подписчиков в *Twitter*. Лучше сосредоточьтесь на тех, с кем вы хотите развить более глубокие и значимые отношения, или вспомните тех, с кем вы поссорились и жалеете об этом — попробуйте восстановить эту связь. Вы не можете и не должны быть одни.

2. **Прокачивайте мышцу раппорта.** Исследования показали, что чувство одиночества вредит не только нашему психическому, но и физическому здоровью. Так что, помимо правильного питания, прогулок и походов в спортзал, поработайте над улучшением ваших взаимоотношений. Ищите людей с близкими вам ценностями и интересами и становитесь частью сообщества через клубы, общественные мероприятия или волонтерство.

3. **Мы — один мир, одно племя**. Старайтесь не увлекаться разногласиями и делением на племена. Не пытайтесь казаться больше, нападая на других, и не загоняйте других в угол. Даже если это ваши враги и они противостоят всему, что ценно для вас, постарайтесь понять их. Вы не должны любить их и соглашаться с ними, но понять стоит попытаться. Это ключ к разрешению конфликтов, которые нас разделяют. Как бы этого ни хотелось, не опускайтесь до злобных оскорблений. Такое поведение не унижает их — оно унижает вас.

4. **Находите связи и заботьтесь о других**. Научитесь сопереживать как младшим, так и старшим членам вашего соци-

ального круга, и постарайтесь сблизиться с ними. Связь поколений — безусловный признак здорового общества. Возможно, придется поднапрячься: познакомьтесь со своими соседями, узнайте имена их детей или помогите пожилому соседу донести продукты. Если в вашем напряженном графике нет для этого времени, попробуйте наладить косвенную связь. Спонсируйте или поддержите молодежный клуб, озеленение района или другие общественные инициативы, которые, по вашему мнению, связаны с вашими общими ценностями.

5. **Общайтесь и укрепляйте отношения с близкими.** Найдите время, чтобы выяснить потребности ваших детей, родителей, бабушек и дедушек, а не просто проверяйте, сделали ли они домашнее задание, сходили ли к зубному или приняли ли таблетки.

## Почему слова так важны

1. **Остерегайтесь уловок и обмана.** Не поддавайтесь соблазну схитрить или солгать, чтобы добиться своего. Сперва эта стратегия может показаться эффективной, но честность — одна из ключевых ценностей, лежащих в основе взаимопонимания и здоровой коммуникации. Если вы пожертвуете этим принципом, ваши отношения перестанут быть искренними, и люди перестанут вам доверять. Зачастую сегодняшняя выгода не стоит той цены, которую придется заплатить завтра.

2. **Никого не обижайте.** Остерегайтесь искушения добиться согласия угрозой или силой. Раппорт подразумевает сотрудничество по обоюдному согласию. Этот путь может показаться долгим, ведь крикнуть — быстрее и проще. Но никто не уважает обидчика, его просто боятся. Не жертвуйте своими нравственными принципами ради быстрого решения.

## Фундамент раппорта

### Честность

1. **Не пытайтесь повлиять на других уловкой или обманом**. Правда может причинить боль, но обман, даже во благо, так подрывает доверие, что вернуть его очень сложно. По возможности будьте как можно честнее;

2. **Говорите прямо и ясно.** Старайтесь не выбирать пассивные формы коммуникации вроде электронной почты или текстовых сообщений, когда вам нужно сделать важное заявление. Из-за этого могут возникнуть проблемы с пониманием ваших слов. Вовремя сказать тяжелые слова — это редкое умение, оно требует смелости и понимания. Практикуйтесь, практикуйтесь и еще раз практикуйтесь в нем, пока не почувствуете себя более уверенно и комфортно;

3. **Контролируйте эмоции**, чтобы верно донести свою мысль. Это самое сложное, особенно в ситуациях, когда эмоции накалились до предела и уходят корнями в самое сердце. Но честность подразумевает максимально объективное отражение действительности. Старайтесь не омрачать свое сообщение лишними сценами и эмоциями. Вот несколько советов, которые могут вам помочь:

   *Приостановите свою первую реакцию*, сосчитав до десяти или открыто признавшись собеседнику, что для ответа вам нужно немного времени;

   Постарайтесь *отвлечь свой эмоциональный мозг* (попробуйте сильно сжать большой и указательный пальцы или выберете себе успокаивающее слово, например, «спокойствие», и произносите его три раза, прежде чем ответить);

   Наконец, во время ответа *убедитесь, что сосредоточены на цели*. Какую именно проблему вы пытаетесь решить? Сосредоточьтесь на проблеме и не взваливайте на других свои эмоции.

## Эмпатия

1. **Будьте осознанными.** Практикуйте самосознание, связывая свое поведение с мыслями и чувствами, которые их на них влияют;

2. **Помните: эмпатия — это не соревнование.** Когда соотносите себя с другими, старайтесь как можно чаще смотреть на ситуацию с чужой точки зрения. Не поддавайтесь искушению поспорить, кто больше всех достоин эмпатии. Смотрите на мир чужими глазами как можно чаще. Окружающие почувствуют, что их понимают и уважают, и, в конечном счете, ответят взаимностью;

3. **Посмотрите на других с их точки зрения, а не со своей.** Постарайтесь отказаться от предрассудков и изучите чужую оптику. Осознайте, что жизненный опыт, который влияет на ваши мысли и чувства, есть не только у вас, но и у вашего ребенка, партнера, коллеги по работе и так далее. Не спешите судить других, основываясь только на своем опыте. Попробуйте взглянуть на действия другого человека с его точки зрения, даже если она противоречит вашим собственным ценностям и убеждениям.

## Независимость

1. **Нам нравится самим решать свою судьбу.** Если вы чувствуете, что попались в ловушку или зависите от ситуации, ищите способы действовать самостоятельно, даже если речь идет о мелочах. Если кто-то принимает за вас решения, с которыми вы и сами прекрасно справляетесь, попросите их этого не делать. Часто люди неосознанно посягают на чужую независимость, просто пытаясь быть полезными и не осознавая последствий. Но даже находясь меж двух огней, мы хотим иметь возможность выбирать, в какой из них прыгнуть;

2. **Признавайте и уважайте чужую потребность в независимости и самостоятельном выборе.** Спрашивайте и слушайте,

что говорят люди, что они ценят и что их волнует. Постарайтесь сопоставить ваши точки зрения, даже если это сложно. Подумайте, когда выбор действительно важен, а когда нет. Если ваш малыш хочет надеть что-то нелепое, так ли это страшно? Не стоит надевать любимые шлепки, когда за окном снег, но он вполне может отправиться с вами за покупками в костюме Бэтмена;

3. **Даже когда ставки высоки, подумайте, кому предстоит сделать выбор.** Вспомните сценарий о водительских правах отца. Возможно, когда-то вам все-таки придется твердо настоять на том, чтобы он перестал водить, но по возможности постарайтесь сделать так, чтоб он сам принял это решение. Результат будет более приятным для вас обоих и менее болезненным для него, поскольку он сделает этот выбор сам.

### Отражение

1. **Чтобы использовать отражение, внимательно выслушайте сказанное и повторите или перефразируйте основную мысль в ответ**. Важно выбрать то, о чем вы хотите больше узнать, а не просто повторять последние слова как попугай;
2. **Отражение — ключ к продолжению разговора**. Это простой, но мощный инструмент, и он оправдает все усилия, потраченные на его освоение.

## Что кроется за отражением

1. **Осознавайте важность чужих ценностей.** Отражение поможет вам раскрыть более глубокие ценности и убеждения, которые лежат в основе поведения вашего собеседника. Это поможет установить с ним связь и получить дополнительную информацию;

2. **Избегайте «рефлекса исправления»**. Когда мы слышим, как кто-то объясняет, почему он не может контролировать свои привычки в еде, курении или алкоголе, или искренне просит совета по какой-либо теме, сразу возникает соблазн вразумить этого человека или начать его критиковать. Но будет гораздо эффективнее, если вы поможете ему понять, как он сам может помочь себе сам. Не давайте советы;

3. **Практикуйтесь в СОНАРе.** СОНАР — это набор техник отражения. Если вы уже используете некоторые из них, попробуйте те, что вам еще не знакомы;

4. **Знайте меру.** Вы должны научиться гибко и органично использовать техники, связанные с раппортом. Неуклюжие отражения или постоянное «с одной стороны, А, с другой стороны, Б», вряд ли дадут хороший результат. Возможно, сначала вы будете чувствовать себя роботом, но здесь, как и с любым другим сложным навыком, к совершенству ведет практика. Взгляните на общение как на возможность попрактиковаться и усовершенствовать взаимопонимание с людьми, особенно с самыми близкими.

## Власть, близость и круг животных

1. **Для начала познайте себя.** Прежде чем думать, как решить какую-то проблему во взаимодействии с другими, позанимайтесь самоанализом. Подумайте о своих сильных и слабых сторонах и меньше полагайтесь на инстинктивные реакции. Постарайтесь действовать стратегически и сосредоточиться на цели;

2. **Только вы контролируете себя**. Вы не можете контролировать поведение других людей — только свое собственное. Если вы склонны думать что-то вроде: «Меня вынудили так себя вести», избавьтесь от этой привычки. Если вам кажется, что кто-то дергает вас за ниточки, значит вы позволяете этому человеку задавать тон взаимодействия. Внимательно

следите за своими реакциями, чтобы они служили вашим целям, а не словам и действиям другого человека;

3. **Выше или ниже?** При любом взаимодействии учитывайте шкалу «власти». Если с собеседником не клеится, возможно, вы оба боретесь за власть. Чтобы добиться взаимопонимания, стоит учесть, где на этой шкале вам лучше всего расположиться, даже если это не тот стиль, в котором вы чувствуете себя наиболее комфортно;

4. **Подраться или подружиться?** Не забывайте и про шкалу «близости». Если кто-то настроен на конфронтацию, возможно, с этим человеком стоит побороться. Точно так же, если кто-то хочет тепла и общения, не стоит быть сухарем и думать лишь о выполнении задач. Конечно, оба стиля (конфликт и сотрудничество) существуют в хорошем и плохом вариантах. Как и в случае с «властью», вам нужно быть универсальнее, а не просто занимать удобную позицию.

## Правильно конфликтуем: Тираннозавр

1. **Пусть «плохой» Тираннозавр вымрет.** Если вы обнаружили у себя какие-то черты «плохого» Тираннозавра, постарайтесь от них избавиться. По возможности заранее готовьте свою речь. Составляйте план и тренируйтесь. Концентрируйтесь на том, чтобы избавиться от любых оскорблений или унизительных, агрессивных выражений. Опирайтесь на факты, будьте ясными и точными. Репетиция сама по себе может избавить вас от лишнего гнева. Если хотите на что-то пожаловаться, потратьте немного времени и попрактикуйтесь в этом. Убедитесь, что ваше послание не звучит оскорбительно;

2. **Выбирайте сражения**. Прежде чем вступить в потенциальное противоборство, спросите себя: «Так ли это важно?» или «Могу я это отпустить?» Убедитесь, что это действительно важно, а не просто немного раздражает.

3. **Помните о цели.** Продумайте свою цель и послание: чего вы хотите или не хотите? Будьте справедливы и объективны. Оценивая справедливость, представьте, что вы отстаиваете противоположную позицию: «Если бы я был на месте другого человека, какое решение показалось бы мне разумным?». Не попадайтесь в ловушку банального желания быть правым или получить то, что плохо лежит;

4. **Не переходите на личности.** После того, как вы четко определили свою цель, убедитесь, что в вашей речи нет сарказма, личных оскорблений, агрессии, гнева или любых других попыток унизить другого человека. Вы можете провести «пробный прогон» или разыграть эту сцену по ролям с кем-нибудь, кому вы доверяете. Спросите его, как он чувствует себя в этом разговоре;

5. **Не отрицайте чувства другого человека.** Поймите, что у него тоже есть эмоции. Признайте, что это нормально (как мы уже сказали, наиболее частая реакция на нападение — это дать отпор). Даже если его реакция кажется ненормальной (несоответствующей, странной, чрезмерной), постарайтесь проявить к ней любопытство. Например, когда ваш подросток «вышел из себя» из-за просьбы сделать домашнее задание, постарайтесь подумать не «как ты смеешь так со мной говорить», а «почему это так его задело».

## Учимся подчиняться: Мышь

1. **Почаще вспоминайте о значимых событиях своей жизни**. Хорошие или плохие, но у большинства из вас они точно найдутся. Периодические размышления о них и понимание их важности помогут вам оставаться смиренней. Многие люди также примеряют новую оптику, чтобы взглянуть на жизнь, например, с точки зрения природы, духовности, религии. Это позволяет им увидеть себя теми, кто они есть на самом деле — маленькими винтиками в огромном механизме все-

ленной. Придерживаться определенных духовных практик и религий, или же быть атеистом или агностиком — все это в равной степени нормально. Ненормально, когда кто-то использует свою позицию, чтобы почувствовать превосходство над другими;

2. **Слушайте.** Меньше говорите, больше слушайте. Узнавайте, чем интересуются другие, и расспрашивайте их об этом. Проявляйте любопытство в отношении окружающих, а не ищите возможность рассказать о себе. Мы рекомендуем ждать не менее семи секунд, чтобы дать человеку время подумать над своим ответом. Постарайтесь не заполнять пустоту словами и научитесь позволять другим спокойно обдумывать свой ответ;

3. **Отвечайте за свои поступки и извиняйтесь.** Неважно, кого вы обидели — друга или врага, преступника или полицейского, подростка или пенсионера, начальника или подчиненного. Извинитесь, не надеясь, что ваши извинения сразу примут, и не ожидая чего-то взамен. Если вы ошиблись, вы ошиблись, и нужно найти в себе силы признать это и нести ответственность;

4. **Будьте терпеливы. Уперты. И настойчивы.** Учиться быть Мышью можно вечно. Любопытство даст вам интереснейший опыт, и, однажды ему научившись, вы не сможете себе в нем отказать. Оно поможет получать удовольствие даже от простых мелочей. Помимо размышлений о самых важных событиях своей жизни, старайтесь время от времени останавливаться и думать о том, что вы любите, цените и как здорово, что это есть — музыка, общение с ребенком по пути в школу, прогулка по набережной, наблюдение за волнами. Обращайте внимание на мелкие детали, которые иногда вы можете принимать как должное — будь то образы, звуки, вкусы, чувства или даже воспоминания;

5. **Сохраняйте спокойную уверенность в себе**. Если в какой-то ситуации вы сомневаетесь и не можете определиться, по-

старайтесь не пустить все на самотек. Неуверенность — это нормально, но если быть неуверенным постоянно, люди потеряют доверие к вашим решениям и будут обходить вас стороной. Если чувствуете неуверенность, сделайте три глубоких вдоха, проглотите ее и продолжайте двигаться вперед.

## Контролируем: Лев

1. **Чтобы стать лидером, освойте все стили «круга животных»**. Ни у кого нет неоспоримого права на лидерство. Конечно, иногда волей случая отдельные люди получают власть, но все мы знаем управленцев, которые не умеют и не должны быть на своем месте. Первый шаг к хорошему лидерству — устранение всего, что может ему помешать, то есть педантизма (контроля за каждым шагом), агрессивности, конкуренции, пренебрежения, неуверенности, чрезмерной фамильярности и размывания границ. И самое главное, не поддавайтесь искушению руководить через чувство страха. Это поможет добиться лишь краткосрочного эффекта;

2. **Знайте, когда нужно быть впереди всех, а когда отступить.** Великие лидеры не должны отвечать абсолютно за все. Они умеют воодушевлять окружающих расти и развиваться, а не просто ожидают исполнения приказов. Хорошему руководителю нужна команда критически мыслящих людей, способных поделиться своим опытом и умом, а не просто следовать инструкциям. У лидеров есть много задач, и одна из них — воспитывать завтрашних лидеров;

3. **Пользуйтесь правами, но не забывайте об обязанностях.** Главенство дает множество преимуществ: вы можете ставить цели для себя и своей команды, уверенней справляетесь с тяжелыми ситуациями, строите планы для себя и людей, которых любите. И всего этого можно достичь без необходимости выполнять всю работу самостоятельно. Вы можете делегировать полномочия, заставить других усердно работать

на вас и не обременять себя лишними делами. Но помните, что на руководителе лежит ответственность не только за свои, но и за чужие действия. Когда все идет хорошо, лидер разделяет успех со своей командой. Когда что-то идет не так, он помнит, что львиная доля ответственности за это лежит на нем;

4. **Руководствуйтесь своими нравственными ориентирами**. Опытные лидеры выделяются тем, что они не только заботятся о своей команде, но и учитывают более широкие последствия своих действий. Хотя они могут быть очень сильными соперниками и говорить, что достигнут цели любой ценой, их главная и священная ценность — вести и защищать, а не вести и побеждать. Будучи лидером, не забывайте о нравственных ориентирах и учитывайте ваши ценности, а не только желание победить. Как показала история, когда лидеры теряют остатки нравственности, их подчиненные оказываются в грязи вместе с ними;

5. **Люди сами решат, подчиняться вам или нет**. Великие лидеры не навязывают свою волю другим. Они руководят, потому что их подчиненные добровольно идут за ними. Возможно, в некоторых ситуациях приходится управлять кем-либо против его воли, но в долгосрочной перспективе это может вылиться в негодование, сопротивление и, в конечном итоге, бунт. Чем больше выбора вы предоставляете подчиненным, тем больше они вас уважают, и тем сильнее их преданность и мотивация работать с вами и на вас.

## Кооперируемся: Обезьяна

1. **Главное для Обезьяны — командная работа и сотрудничество.** Даже если вы занимаете властную позицию (руководитель, родитель, тренер), вы создаете атмосферу нерушимого единства: мы — команда, и мы работаем для достижения единой цели. Ваше послание: «Мы все вместе»;

2. **Приятно быть приятным.** Доброта вызывает доброту. Тот, от кого исходит добро, становится более здоровым, счастливым и довольным. Быть приятным — это признак силы, которая может победить апатию, гнев и требовательность, а также принести благо себе и другим;

3. **В воспитании / управлении / отношениях сочетайте свободу с наставничеством, чтобы подталкивать других к развитию и учить самостоятельно принимать решения.** Это позволяет подчиненным развивать и проверять свои нравственные ориентиры, быть независимыми, воспитывать в себе стойкость и силу духа, чтобы справиться с превратностями жизни;

4. **Остерегайтесь фамильярности.** Нарушенные границы в отношениях с детьми или на работе бывает чрезвычайно трудно восстановить. Трудно загнать джинна обратно в бутылку. Вы не друг своему ребенку, даже если вы друзья. Вы не друг своим сотрудникам, даже если так проще работать. Когда ваша роль требует лидерства и авторитета, вы должны суметь отстоять их, поэтому остерегайтесь размытых границ «плохой» Обезьяны;

5. **Научитесь искусству беседы.** Есть три полезных шага, которые помогут вам стать более дружелюбным и общительным, если это не выходит само собой: 1) слушайте больше и говорите меньше, строя разговор на основе того, что волнует и интересует человека; 2) делитесь: найдите общий опыт, а если вы говорите с незнакомым человеком, начните с чего-то, что знакомо каждому — так вы сможете выстроить диалог и лучше узнать собеседника; 3) узнавайте: в разговоре старайтесь «перекидывать мяч» как минимум вдвое чаще, чем оставлять его у себя. Людям нравится чувствовать, что их слушают.

Дополнение

# Подсказки и примеры

В этом разделе книги мы покажем конкретные примеры поведения каждого из «животных» нашей модели. В общих чертах мы расскажем, что стоит делать, а чего лучше избегать, и рассмотрим по два сценария.

Однако помните, что в любом стиле вы всегда должны придерживаться принципов ЧЭНО, ведь это основа раппорта. Даже самый лучший Лев даст осечку, если будет нечестен или откажется проявлять эмпатию, будет навязывать свой личный выбор или не сможет использовать отражение, чтобы изучить чужие мысли, ценности и чувства. Успешным может стать только взаимодействие, построенное на принципах ЧЭНО.

## Тираннозавр

Поведение Тираннозавра чаще всего необходимо в конфликтах. Но всегда, прежде чем вступить в конфликт, спрашивайте себя: «*Стоит ли ввязываться в это*?». Стоит ли драться в баре, попасть в ДТП или рассориться со всей семьей из-за того, что, в конечном счете, не так уж и важно?

Если есть возможность не выпускать на волю Тираннозавра, не делайте этого: у вас есть трое других прекрасных «животных», модели поведения которых можно использовать в большинстве случаев. Не стоит недооценивать силу подчинения — Мышь часто становится мощным оружием в назревающих конфликтах. Точно так же можно обезоружить добротой Обезьяны, или просто игнорировать признаки конфронтации и делать свое дело, превращаясь в Льва.

***Будить Тираннозавра стоит только тогда, когда конфронтация неизбежна и вступить в нее придется в любом случае.***

## Эйден и Оуэн

Эйден — начальник крупной текстильной компании. Одна из его сотрудниц, Грейс, пожаловалась, что ее непосредственный начальник Оуэн шлет ей неприемлемые сообщения. Она показывает их Эйдену, и он видит, что сообщения действительно неуместны. Эйден приглашает к себе Оуэна и выслушивает его версию истории. Оуэн признает, что отправлял их, но не согласен, что сообщения неуместны. Здесь становится очевидно, что конфликт неизбежен. Эйден считает, что Оуэн представляет угрозу для Грейс, и решает сделать ему письменное предупреждение. Ему бы хотелось, чтобы Оуэн извинился и понял, что ведет себя некорректно. Наконец, Эйден должен донести до своего сотрудника мысль о том, что в дальнейшем такое поведение приведет к увольнению.

## Лия и Джулия

Скоро мы вернемся к Эйдену и Оуэну, но перед этим давайте также познакомимся с Лией и Джулией. Они давние школьные подруги. Все школьные годы они были не разлей вода, а теперь у них есть собственные дети: у Лии — дочь Руби, у Джулии — дочь Айла. Руби и Айле 12 и 14 лет соответственно, они учатся в одной школе. Хотя Айла на два года старше Руби, иногда они проводят время вместе. Часто семьи (мамы, дети и мужья) собираются вместе. Но в последнее время, когда во время совместных выходных Руби восторженно отзывается о своем любимом телешоу, Айла часто закатывает глаза или перебивает ее и начинает переубеждать.

Так продолжается несколько недель, и Лия замечает, что Руби становится все более замкнутой и необщительной по выходным. Однажды Руби делится с мамой, что Айла совсем ее игнорирует. Она говорит, что на прошлой неделе Айла прислала ей гифку с надписью «Зашквар» в ответ на сообщение Руби: «Не могу дождаться нашей встречи на следующей неделе». Вчера,

когда Руби подошла к Айле в школе, та сказала ей: «Просто отвянь». Поделившись этой историей, Руби заплакала и сказала, что не хотела «стучать» на Айлу и что «все испортила». Лия пыталась объяснить Руби, что иногда подростки могут быть злыми и что, возможно, Айла просто проходит через такой период своей жизни. Так Лия совершенно справедливо пытается придать Руби сил быть более стойкой и не переходит сразу к конфронтации. Но в тот же вечер Руби получает видео-сообщение в *Snapchat*: Айла сидит со своим друзьями, смеется и говорит: «Если бы я была такой же уродиной как ты, я бы весь день пряталась в туалете». Здесь, как нам кажется, Лии действительно нужно вмешаться — и большинство родителей, вероятно, подумают так же. Хотя на горизонте нет неизбежной конфронтации (ни с Айлой, ни с ее мамой), она вполне вероятна.

А теперь давайте разберемся: как правильно использовать стиль Тираннозавра и как вступать в конфликт без гнева или агрессии и, что немаловажно, достигать желаемых результатов.

Вот несколько советов, которые помогут вам правильно настроиться. Во-первых, *четко обозначьте свои цели*: что вы хотите получить в конце взаимодействия? Например, Эйден хочет увериться, что к Грейс больше не будут приставать, что она чувствует себя в безопасности и довольна окончательным исходом. Он хочет, чтобы Оуэн осознал границы допустимого, и больше так себя не вел. Также для Эйдена важно сохранить обоих сотрудников и убедиться, что больше никому не придется терпеть такое непристойное поведение.

Для Лии важно позаботиться о своей дочери Руби, сохранить дружбу с семьей Джулии, а также, желательно, не расстраивать Джулию или Айлу.

В обоих случаях придется *расставить приоритеты*, четко определить, о чем стоит и не стоит говорить, и что можно и невозможно контролировать. Эйден не может позволить Оуэну

продолжать так вести себя с Грейс или кем-то еще в компании. Но при этом он не может заставить Грейс или Оуэна остаться в компании и не может изменить мнение Оуэна, если тот по-прежнему будет считать, что такие сообщения допустимы.

Точно так же Лия не может заставить Айлу полюбить Руби, проводить с ней время или стать добрее, а также не может переубедить Джулию, что Айла должна изменить свое поведение, если вдруг Джулия по каким-то необъяснимым причинам сочтет поведение Айлы приемлемым. С Тираннозавром вы контролируете только себя. Вы можете влиять только на свое собственное поведение и реакцию, и не можете ожидать, что другие вдруг передумают и просто примут вашу точку зрения. Вы должны четко понимать, каковы ваши цели и что вы можете обсуждать, а что — нет.

Как только вы определите цели, *избавьтесь от мыслей об агрессии, нападении, сарказме или спорах*. Всего этого стоит избегать в разговоре. Сделать человеку плохо не должно входить в ваши планы. Вы должны уверенно показать, что ваша позиция непоколебима и не подлежит обсуждению, а не то, что вы хотите навязать свои мысли другому человеку. Например, если кто-то говорит что-то расистское, вы не сможете его остановить. Но вы можете четко обозначить, что не разделяете эти взгляды, или попросить (но не настаивать), чтобы в вашей компании таких разговоров больше не было. Вы контролируете себя, но не контролируете других людей. И как только вы становитесь эмоциональны в конфликте, вы теряете весь контроль.

***Оставайтесь настойчивым, но не сердитесь, не проявляйте агрессию и не вымещайте гнев на человеке, с которым конфликтуете.***

Секрет успешного Тираннозавра кроется в том, чтобы ничего не усложнять. Ясно сформулируйте свою мысль, и сообщите ее как можно понятней и проще. Мы придумали для вас мантру-памятку, которую назвали ТИХО. Постарайтесь повторять ее себе перед началом конфликта:

1. **Терпение**: я не потеряю терпение. Я буду объективным и нейтральным и буду придерживаться своих целей;
2. **Истерика**: я не буду впадать в истерику. Я буду держать себя в руках и не позволю конфликту обостриться. Я понимаю, что другой человек может рассердиться, но его я контролировать не могу — только себя;
3. **Хладнокровие**: я не буду использовать ненормативную лексику и переходить на личности. Я буду говорить ясно, коротко, твердо и решительно. Я знаю, что в этом вопросе я не готов идти на уступки. Я знаю, что не могу заставить другого человека принять мое мнение, но мне нужно очень четко обозначить свою позицию и убедиться, что он ее понимает. Мне нужно проявить эмпатию и понять, что, будь я другим человеком, эти слова могли бы мне не понравиться. Я не должен игнорировать чужие мысли и чувства;
4. **Обдуманность**: я не буду эскалировать конфликт или ухудшать ситуацию, даже если это будет делать другой человек. Я выслушаю его точку зрения и постараюсь ее понять, даже если не смогу с ней согласиться. Я объясню, почему я вижу ситуацию именно так. Я скажу: «Я думаю, что A, B и C, и причина, по которой я так думаю, связана с X, Y и Z». Я не собираюсь переусердствовать и выскажу свою позицию кратко и продуманно.

Чаще всего «хорошему» Тираннозавру не нужно много времени для разговора — он ясно и кратко излагает свою позицию, а затем отступает. Потом, возможно, ему придется быстро подстроиться под реакцию собеседника на свою речь. Например,

сделать шаг назад и вернуться к Мыши или задобрить оппонента с помощью Обезьяны, если он пойдет на мировую. Когда все необходимое сказано, не нужно переусердствовать. Иногда лучше позволить другому человеку переварить ваше сообщение.

Теперь посмотрим, как можно использовать стиль «хорошего» Тираннозавра.

## Эйден и Оуэн

*— Привет, Оуэн, заходи, присаживайся. — Эйден жестом указывает на стул.*

*— Привет, — улыбается Оуэн, закрывая дверь кабинета. — О чем хотел поговорить?*

*— На днях Грейс рассказала мне о сообщениях, которые ты ей прислал. Она была очень расстроена, и я сказал, что с тобой поговорю. Что ты можешь сказать об этом?*

*— Ты про те шуточки, которые касаются только нас с ней? Это даже не связано с работой… Поверить не могу, что она тебе их показала… — удивляется Оуэн.*

*— Как я понимаю, ты не хотел никого обидеть, и я рад слышать, что у тебя не было таких намерений. Никто в нашей компании не должен никого намеренно оскорблять, — твердо говорит Эйден. — Но эти сообщения действительно расстроили Грейс…*

*— Да какого хрена! — перебивает начальника Оуэн. — Это тупо. Ты же с ней не согласен? До чего дошла эта политкорректность, — раздраженно бормочет он.*

*— …И еще я добавлю, что не хотел бы, чтобы кто-либо в нашей компании получал подобные сообщения через рабочий телефон или любым другим образом, — продолжает Эйден.*

*— Господи… сколько шума из ничего.*

*— Оуэн, я хочу быть предельно ясным. Ради Грейс и ради тебя. Ты говоришь, что это пустяк и он никого не оскорбляет. А я говорю, что это не пустяк, и это оскорбительно. Я признаю все, что ты делаешь для этой компании. Ты знаешь, я всегда отмечаю твои заслуги. В последние несколько месяцев ты много сделал для нас, и, конечно же, я вижу, что ты очень поддерживал Грейс… Но я хочу быть откровенным и не буду игнорировать поведение, которое считаю неуместным. Итак, я собираюсь изложить все это в письменном предупреждении.*

*— Нет, не делай этого… так нечестно!*

*— Оуэн, ничего личного, с любым другим я бы поступил так же, — вздохнул Эйден.*

*— Она строит козни против меня!*

*— Моя обязанность — защищать каждого в этой компании. И Грейс, и тебя… каждого. И я решил сделать тебе письменное предупреждение, где четко обозначу, что ни я, ни компания не потерпим таких сообщений. Хочу, чтобы ты понял: это единственная проблема, которую я могу отметить в твоем поведении и в работе, но все же это проблема, и такое поведение неприемлемо для тебя или кого-либо еще. В идеале, я бы хотел, чтобы ты извинился перед Грейс, но я не могу и не хочу этого требовать. Это ваше с Грейс дело. Но вам еще придется работать вместе, и я знаю, какие прекрасные профессиональные отношения у вас были в прошлом.*

*— Ты хочешь сказать, что я должен отслеживать все, что говорю или делаю здесь?*

*— Если ты не понимаешь, что твои сообщения неуместны, тогда да, тебе нужно быть более бдительным. Есть ли*

*что-то конкретно в этих сообщениях, что кажется тебе нормальным?*

*— Что плохого в комплименте? — удивляется Оуэн.*

*— Хорошо, в одном из них ты пишешь: «Ты так классно одеваешься.... Без одежды ты, наверное, еще лучше?» — цитирует сообщение Эйден.*

*— Да, ну и?*

*— Что это значит?*

*— Это просто глупость... Просто легкий флирт, понимаешь?*

*— Значит, тут есть сексуальный подтекст?*

*— Ну, лишь в некоторой степени, на самом деле я просто делаю комплимент ее фигуре, — объясняет Оуэн. — Это не оскорбление. У нее отличная фигура. Я знаю ее много лет. Это просто стеб. Хочешь сказать, что не замечаешь, как она иногда одевается?*

*— То есть, ты хочешь сказать, что, когда женщина носит определенную одежду, и между вами близкие профессиональные отношения, ты можешь сказать что-то подобное? — уточняет Эйден.*

*— Да, если ты просто шутишь, как я, и не ведешься на какую-то дебильную me-too фигню.*

*— Оуэн, если бы это было единственное сообщение, Грейс, возможно, не пришла бы ко мне. Я согласен, у всех есть всякие мысли, и мы все вольны думать все, что хотим. Но дело не в том, что ты думаешь. Это одно из четырех сообщений, о которых тебя никто не просил, и, насколько я понимаю, на которые ты не получил ответа.*

*— Хмм... Ну да, вроде она ничего не ответила.*

*— Все они связаны либо с чем-то, что надето на Грейс, либо с ее ногами, либо с ее задом. Я хочу быть предельно ясным — это неуместно, это ее расстроило, и ты получишь письменное предупреждение. Я вижу, что тебя это злит, и ты считаешь наказание несправедливым или несоразмерным. Ты сказал, что не хотел никого обидеть, и я знаю, что у вас и Грейс давно сложились прекрасные профессиональные отношения. Уверен, вы их сохраните. Я знаю, что ты зарекомендовал себя как прекрасный коллега, который всегда во всем поддержит. Я знаю и признаю, что в прошлом ты помогал и Грейс, и многим другим. Но я не собираюсь менять своего решения, и из уважения к тебе говорю все открыто, прямо и ясно. Сегодня днем ты получишь письмо. Заходи ко мне в любой момент, если что-то останется неясным, или если захочешь еще что-то обсудить.*

В этом диалоге Эйден начинает ясно и уверенно — он сразу говорит, о чем пойдет речь. Хотя Эйден, не колеблясь, переходит к сути, он все же учитывает точку зрения Оуэна. Он также верит, что Оуэн, возможно, действительно не хотел никого оскорбить, но и не поддерживает эту точку зрения. Эйден также пытается решить все мирно, но подчеркивает главную проблему: другой сотрудник расстроен и оскорблен. Он говорит все прямо. Без гнева и без пристыжения Оуэна он объясняет логику своих суждений. При этом он не пытается свалить все на Грейс и дает понять, что это не ее решение, а его собственное, на правах начальника. Таким образом, он четко определяет проблему и дальнейшие действия. Он также подчеркивает, что подобное наказание понес бы каждый, и не игнорирует заявление Оуэна о несправедливости. Эйден разъясняет, что решение не подлежит обсуждению. Он признает, что не помешало бы извиниться перед Грейс, но только если Оуэн сам этого захочет, и посредничество Эйдена тут будет неуместно.

Эйден также хочет выяснить, понял ли Оуэн, что поступил неправильно. Он откровенно подчеркивает необходимость сле-

дить за своей речью, если Оуэн не понимает проблемы, но не называет его идиотом или животным за то, что он не в силах понять свою ошибку.

Самое главное в этом случае — объективность и спокойствие Эйдена, а также его приверженность целям и понимание того, что обвинения и агрессия, скорее всего, вызовут у Оуэна защитную реакцию и ответную агрессию.

## Лия и Джулия

Но как насчет ситуации, которая носит более личный характер и в которой у вас нет автоматического авторитета как у нашего начальника? Перейдем к дилемме Лии относительно ее дочери Руби и очевидного издевательства над ней со стороны дочери Джулии — Айлы.

Это более волнительная ситуация. Лия не хочет расстраивать Джулию или Айлу, она не хочет, чтобы подруга чувствовала, будто ее учат быть матерью, и понимает, что гадкое поведение Айлы может быть связано с другими проблемами, от которых страдает и сама девочка. Осознавая всю сложность подросткового возраста и не желая ничего обострять в семье Джулии, но также зная, что она обязана позаботиться и о собственной семье, Лия должна действовать очень осторожно.

И все же, она не может ничего не сказать Джулии — своей давней подруге, которую она горячо любит и которой доверяет. Ведь при каждой их встрече она будет думать об этой ситуации. И, что самое главное, она вполне справедливо хочет защитить свою дочь, которая в этой ситуации явно страдает больше всех. В таких сложных ситуациях обязательно вспоминайте, что следует делать, а чего — избегать. Скажите себе: «ТИХО» (*Терпение, никаких Истерик, Хладнокровие, Обдуманность*).

Лия может решить этот вопрос по телефону или лично, но здесь точно не подойдут текстовые сообщения, электронные письма

или любые другие пассивные способы передачи информации. Друзья говорят о проблемах напрямую.

*— Привет, Джулия, как дела? Мы можем поговорить? — спрашивает Лия подругу.*

*— Привет. Да, не вопрос… Мы только допили чай. Насчет выходных все еще в силе?*

*— Да, конечно. Похоже, будет дождь, но мы можем запастись дождевиками. Но послушай, сперва я хотела поговорить с тобой кое о чем, что меня волнует… Только пойми, я совсем не хочу тебя пугать. Это очень сложно, потому что я бесконечно люблю тебя, но просто не могу об этом молчать…*

*— Блин! Теперь ты меня пугаешь. Все в порядке? — беспокоится Джулия.*

*— Да, конечно. В этом нет ничего страшного, и я не хочу тебя волновать. Сейчас я все объясню, а затем, надеюсь, мы сможем разобраться. Это связано с Руби и Айлой.*

*— О нет… Они поругались? Я уже думала об этом, правда… Айла в последнее время стала такой мрачной. Она же не обидела Руби? Надеюсь, все не так страшно. С Айлой теперь стало намного сложнее.*

*— Боже, я помню свои 14 лет, и это был кошмар, — вздыхает Лия. — Полная неразбериха. В наши дни детям очень тяжело. Поскольку Руби немного младше, она боготворит Айлу, и может показаться, что Руби всегда пытается быть рядом… В школе это может очень раздражать подростка, но…*

*— Да, знаешь, как бы Айла ни смотрела и ни вздыхала в присутствии Руби, каждый день я наблюдаю то же самое, — перебивает подругу Джулия. — Здесь нет ничего личного — вряд ли Айла подразумевала что-то конкретное.*

*— Я знаю. Но на днях ситуация обострилась: сначала она отправила гифку, а затем видео в Snapchat. Если бы это были только вздохи и закатывание глаз, я бы не стала тебя беспокоить… Руби получила гифку со словом «зашквар», когда написала Айле о предстоящих выходных, а затем, когда она подошла к ней в школе, Айла велела ей «отвянуть». Сегодня вечером Руби показала мне видео, которое Айла отправила ей в Snapchat, в котором говорится: «Если бы я была такой же уродиной как ты, я бы весь день пряталась в туалете».*

*— Боже мой, какой кошмар! Мне очень жаль — ты уверена, что она сказала именно это, или Руби все придумывает? — уточняет Джулия.*

*— Нет. Я сама видела сообщение. Более того, в этот момент Айла была с другими девочками. Тут я чуть не поседела. Я очень боялась даже упомянуть об этом, ведь мы так близки, и я так тебя люблю и не хочу ничего усугублять. Но Руби очень тяжело, и я не могла не рассказать об этом тебе и Гэвину, иначе постоянно бы думала об этом, — объясняет свою позицию Лия.*

*— И ты уверена, что Руби не сделала ничего такого, что спровоцировало бы Айлу? Она перед этим ей что-нибудь отправляла? Я знаю, что Айла может быть капризной, но на нее это не похоже — набрасываться на кого-то просто так. Сейчас у нее в гостях подруги. Хочешь сказать, что она получила это сегодня вечером?*

*— Джулия, я знаю лишь то, что мне сказала Руби, а также сообщение, которое я видела около часа назад. Конечно, вряд ли Айла имела в виду, что Руби действительно стоит прятаться в туалете. Меня беспокоит — хотя больше оснований у меня для этого нет — что отношения между нашими девочками, между нашими семьями и, возможно, даже в школе могут ухудшиться и стать более напряжен-*

*ными. Я хотела поднять этот вопрос как можно скорее, чтобы не просто переживать об этом, пока Руби и Айла все больше отдаляются, а помочь решить проблему. Я говорю это совсем не для того, чтобы расстраивать тебя, Гэва или Айлу или поругаться с вами, и я знаю, что нам нужно подумать о том, как освободить Айлу от чрезмерного внимания Руби. Я могу поговорить об этом с Руби — понятно, как 14-летняя может относиться к 12-летней, у которой не такие взрослые интересы. В прошлом у Руби с Айлой были очень хорошие отношения, но я все понимаю. Я должна была раньше подумать о том, как у них будет проявляться разница в возрасте. Было бы неплохо нам с тобой выпить кофе перед выходными и уладить ситуацию. Мы обе хотим самого лучшего для наших детей и очень их любим. Мне очень жаль, что я втягиваю тебя в это, но как как твоя подруга я верю, что мы можем решить эту проблему. Что думаешь?*

Важно отметить, что Лия постоянно проявляет сочувствие: «*Я не хочу тебя расстраивать*», «*Можно понять, почему Айла могла так сказать*», «*Айле, возможно, сейчас тяжело*», «*Я не хочу, чтобы это встало между нами*», «*Я хочу иметь возможность обсудить это*» и так далее. Она никого не пристыжает и не злится. Однако она придерживается фактов. Она ничего не приукрашивает и не преуменьшает. Даже когда Джулия имеет наглость предположить, что Руби может быть сама виновата в издевательствах со стороны Айлы, Лия не проявляет агрессию в ответ на это нелепое заявление. Вместо этого она сохраняет спокойствие, обдумывает свои слова и старается решить все мирно, вместо того чтобы мстить. Но при этом Лия дает понять, что не позволит этому продолжаться, и не скрывает это от своей подруги. Она вполне могла копить обиду внутри, а затем выпустить все наружу, когда в следующий раз увидит издевательства Айлы над Руби, — и это было бы катастрофой. Лия остается честной, прямой, спокойной и откровенной, и она верит, что проблему можно решить.

## Мышь

Хотя Мышью часто пренебрегают (по крайней мере, на Западе), эта модель поведения может стать дверцей к самосовершенствованию и психологическому росту. Часто о ней забывают из-за желания все контролировать, быть центром Вселенной и заботиться лишь о собственных нуждах. Хотя нам нравится чувствовать власть над происходящим и другими людьми, мы также должны ценить те преимущества, которые приносит умение поддаваться и отпускать, и пользоваться ими. Нет лучше способа узнать других людей и стать мудрее.

***Сила Мыши — это ее обезоруживающее смирение, которое помогает создать глубокие и прочные отношения.***

### Мика

Мику взяли на роль в мюзикле «Бруклин». Она теперь — часть небольшого актерского состава: Айша, Карен и Бретт уже работали вместе над предыдущей постановкой и хорошо друг друга знают, но Мика — новичок и видит всех впервые. Она менее опытна, и это ее первая большая роль. Она понимает, что в такой сплоченной команде будет сложно заявить о себе, зато легко стать аутсайдером. Как же ей показать себя и влиться в коллектив? Легко! Достаточно стать Мышью на их первой встрече...

### Ной и Уиллоу

Ною 18 лет, и он живет в Данди[1]. Сам себя он называет «фантастическим занудой». Ему предстоит первая встреча с его родственной душой — Уиллоу. Уиллоу, как и Ной, любит комиксы, аниме и мангу. Хотя они уже год общаются онлайн, это их первая встреча вживую: они идут на аниме-фестиваль в Лондоне.

---

[1] Город в Шотландии. — *Прим. пер.*

Ной очень хочет узнать о Уиллоу побольше и понять, могут ли они стать больше чем друзьями. Они договариваются пообедать в кафе неподалеку от фестиваля, и их первый разговор, хоть и немного неуклюжий, проходит хорошо. Они весело проводят первый день фестиваля, хотя говорят в основном о любимых художниках, фильмах и комиксах. Уиллоу спрашивает Ноя, не хочет ли он пойти в паб и выпить в конце первого дня. Как Ною побольше разузнать о Уиллоу и ее чувствах?

Вот несколько советов, которые помогут вам настроиться. Во-первых, как и в случае с Тираннозавром, *четко сформулируйте свои цели* — к чему, в конечном итоге, вы хотите прийти? Мика хочет лучше узнать людей, с которыми ей предстоит работать, и поладить с ними. Ной также хочет получить больше информации — ему интересно узнать, что Уиллоу думает об их отношениях.

Мике и Ною придется адаптироваться, *отказаться от желания контролировать другого человека* или заставить его думать или чувствовать то, чего они хотят. Им нужно открыться, плыть по течению и не переживать, что собеседник будет говорить больше. Это означает, что им придется мягко задавать вопросы, внимательно слушать ответы и проявлять искренний интерес и любопытство. Им нужен следующий настрой: «*Я здесь, чтобы выслушать тебя и узнать, что тебе нравится, что ты ценишь и во что веришь*».

Вместе с тем они должны избегать признаков «плохой» Мыши. То есть, не быть слишком тихими. Будучи Мышью, вы не можете просто сидеть сложа руки и оставаться в тени. Вы не можете слиться с фоном, позволять собой помыкать или стать невидимкой. Мике и Ною повезло: они оказались рядом с довольно контактными и тактичными людьми, но, будучи Мышью, вы также можете быстро и эффективно нейтрализовать неадекватных людей. Вы можете открыть свой разум для нового опыта, новых знаний и духовного роста — даже когда находитесь с людьми, которые вам не нравятся или с которыми не ладите.

Для успешного перевоплощения в Мышь достаточно совершить несколько довольно конкретных и простых действий. Самое главное — сперва выслушать другого, а затем подумать, что вы хотите сказать. С Мышью вы достигаете почти медитативного состояния. Обретаете покой. Расслабляетесь. Перед тем как вступить в такое взаимодействие, вы можете несколько раз глубоко вдохнуть и выдохнуть и медленно досчитать до четырех. Вы можете успокоить себя приятными словами или представить себе что-то расслабляющее: мягкие волны на берегу, медленно плывущие облака или плавно падающий лист. Вы также можете повторять в уме мантру умиротворения — например, нашу памятку «ПОКОЙ»:

1. **Подумайте** над словами другого человека, прежде чем делать какие-то предположения. Вы не ослышались? Вы правильно все истолковали? Не торопитесь с выводами, пока не будете уверены до конца. Загляните в подсказки из четвертой главы, чтобы понять человека, а не просто задавать вопрос за вопросом, чтобы поскорее вставить собственное замечание. Используйте выражения вроде «Расскажи мне об этом подробнее» или «Объясни, что ты имел в виду, когда сказал это» или «Можешь побольше об этом рассказать?» Кроме того, спрашивайте о чувствах и мыслях человека после того, как он что-то рассказал — «Что ты тогда почувствовал?» или «О чем ты тогда подумал?»;

2. **Консультируйтесь**. Советуйтесь с другими людьми и внимательно прислушивайтесь к их словам, даже если от них будет не так много пользы. Порой вам может показаться, что некоторые люди слишком на вас непохожи, чтобы знать, как вам помочь. Вы можете подумать, что они неспособны предложить что-нибудь стоящее. Это распространенная

ошибка, с которой мы встречаемся снова и снова. Молодые не прислушиваются к старшим, пожилые — к молодежи. Иногда ученики не следуют советам учителей, а иногда учителя не игнорируют советы учеников. Обычно люди ставят на первое место собственные взгляды, прежде чем задуматься, что полезного могут сказать другие. Задавайте больше вопросов во время разговора и старайтесь больше узнать о других, а не говорить только о себе;

3. **Остановитесь**. Дайте другому время. Оставляйте паузы и пространства, чтобы не только вы, но и другие могли заполнить его своими идеями. В среднем люди ждут ответа на вопрос от пяти до семи секунд. Вы же постарайтесь замедлиться и дайте людям возможность подумать, особенно если это сложный или эмоционально тяжелый вопрос. Тишина всегда кажется более неловкой для вас как слушателя, чем для ищущего ответ. Привыкайте уделять собеседнику больше места в разговоре там, где это необходимо. Если вы становитесь Мышью, вы должны говорить менее 20% времени, а остальные 80% оставлять другому человеку;

4. **Поймите**, что у вас на уме, прежде чем говорить. Лучше медленно и внимательно все обдумать, нежели торопиться со своим комментарием, вопросом или утверждением. Слушайте, думайте, а затем говорите — именно в таком порядке.

Как вы наверняка заметили, цель этих советов — помочь вам научиться воспринимать других, оставаться непринужденным, умиротворенным и оставлять свое эго за дверью. Теперь вернемся к нашим примерам.

## Мика

Давайте посмотрим, как Мика с помощью стиля Мыши поладит с Айшей, Карен и Бреттом. Она только что зашла в театр, где встречается с ними. Это будет их первая читка сценария и первая настоящая встреча в качестве актерского состава.

*— Привет, я Мика! — весело приветствует коллег девушка.*

*— Привет, Мика! — Айша подходит, чтобы поприветствовать ее, и обнимает. — Поздравляю тебя и… добро пожаловать в команду! — Девушки подходят к остальным. — Это Бретт — наша дива, — Бретт смеется в ответ. — А это — Карен, которой приходится держать его в узде! Ребята, это Мика.*

Мика обнимает всех.

*— Мы долго работали одной командой, но, к сожалению, потеряли Джину в конце последних гастролей в Осло, — говорит Карен.*

*— Очень жаль это слышать, — отвечает Мика. — Под «потеряли» ты имеешь в виду…*

*— Боже! Извини, я не имела в виду, что она умерла… Нет-нет, у нее появились личные проблемы.*

*— Господи, это еще мягко сказано… — вздыхает Бретт.*

*— Бретт! — Карен смотрит на него недовольно.*

*— Что?! И хорошо, что «потеряли»… Это был кошмар. Под конец гастроли превратились в настоящую катастрофу. Честно говоря, я не такой терпеливый, как эти двое. Наш последний режиссер оказался слабаком. Он не смог избавиться от нее и нанять дублера в последний вечер, и этот последний вечер прошел просто ужасно.*

*— Ужасно? — спрашивает Мика.*

*— Да, это определенно был полный провал, — кивает Айша. — Это почти убило возможность приехать туда еще раз, но все мы были очень близки, поэтому как бы прикрыли ее.*

*— Это здорово, что вы настолько связаны и работаете как команда... — задумчиво говорит Мика, но Карен ее перебивает:*

*— Да, знаешь, это похоже на шестое чувство. Наверное, отчасти так происходит, потому что мы работаем вместе очень долго — по крайней мере, мы с Бреттом работаем уже почти шесть лет, а позже мы очень хорошо сошлись с Айшей.*

*— Да, я сразу поняла, что эти ребята с удовольствием примут к себе того, кто знает, что делает, — улыбнулась Айша.*

*— Получается, не только из-за времени между вами сложилось такое интуитивное взаимопонимание? — уточняет Мика.*

Повисает десятисекундная пауза, во время которой Бретт и Карен смотрят друг на друга понимающим взглядом, гадая, стоит ли раскрывать их секрет. Мика наблюдает и дает им время подумать.

*— Да, на самом деле мы с Карен скоро поженимся, хотя нам и потребовалось некоторое время, чтобы сойтись профессионально, — отвечает Бретт. — Но Айша идеально нам подходит и так хорошо нас понимает, хотя, думаю, каждый из нас находит в ней что-то свое, и при этом она вроде как дополняет нас.*

*— Да, я не даю вам ругаться, — кивает Айша. — Из-за этих двух на последней постановке мне пришлось превратиться в ООН!*

*— Давай не будем об этом, — прерывает ее Карен. — Это было связано с тем, что Джина постоянно крысятничала мне о Бретте, а Бретту — обо мне.*

*— Похоже, Джина была «ян», а Айша — «инь», да еще и стала вашей свахой! — говорит Мика.*

*— Она определенно помогла нейтрализовать напряжение, и да, безусловно, помогла нам остаться вместе и больше не разлучаться, — отвечает Бретт.*

В этом коротком и простом разговоре Мика говорит очень мало. Она говорит с тихой и вопрошающей интонацией, но при этом не выглядит слабой. Она добросердечна и проявляет неподдельный интерес. Вы видите, что здесь она использует множество техник отражения: несколько простых, немного — развернутую мысль. И, что особенно важно, она не заполняет тишину, оставляя другим возможность говорить. Обратите внимание, сколько времени она дает Бретту и Карен на решение раскрыть свои отношения. Мика многое узнала об этих троих: теперь она знает, что Карен и Бретт — пара; что Джина плела интриги во время последних гастролей и встала между Бреттом и Карен; что Айша теперь ладит с ними и, возможно, помогла им сойтись. Похоже, что Карен — лидер, и Бретт, возможно, тоже. Важно отметить, что Мика многое узнала о ценностях этих людей и их мотивации. Пока она очень мало сказала о себе, и все же она не производит впечатление отстраненной или скрытной — просто искренне интересуется ими. Она говорит менее 20% времени и отдает его другим, производя впечатление человека, который расслаблен, заинтересован и хочет побольше узнать. Внимательно следя за своей речью, она действительно очень быстро узнает много нового. Теперь она лучше понимает их, и, вероятно, продолжив в том же духе, узнает еще больше. Конечно, в скором времени ей следует рассказать о себе, но мы подглядели за ними лишь на ранней стадии знакомства, когда не прошло и десяти минут.

### Ной и Уиллоу

А что насчет Ноя? Давайте присоединимся к ним с Уиллоу в *Wheatsheaf* — маленьком тихом лондонском пабе, куда они пришли после насыщенного дня на фестивале. До этого момента они говорили о фестивале, но теперь разговор перешел в другое русло.

> *— Итак, что ты чувствуешь, зная, что скоро освободишься от школьных оков? — спрашивает Ной. — Я помню, насколько отстойным ты считала это место…*
>
> *— Да… Но думаю, оно было все-таки не так ужасно, — вздыхает Уиллоу. — В любом случае, теперь все закончилось, и я могу заниматься своими делами. Думаю, я просто никогда не подходила для этого места.*
>
> *— Тебе было там одиноко?*
>
> *— Ага… — Повисает пауза, во время которой Уиллоу погружается в раздумья.*

Ной понимает, что ей нужно время подумать — он почти уверен, что не заставил ее чувствовать себя неловко, и просто дает ей время, чтобы привести мысли в порядок.

> *— Но это было не «плохое» одиночество, если ты понимаешь, о чем я… Я общалась с несколькими людьми, действительно хорошими людьми. Я все еще хочу поддерживать с ними связь. — Девушка вновь обдумывает свои слова. — Я думаю, ммм, я просто ждала, когда начнется моя собственная жизнь… Может, это не имеет смысла. Ты понимаешь, что я имею в виду? — Похоже, она не может точно выразить, что имеет в виду.*
>
> *— Думаю, да… Ты имеешь в виду, что во время учебы в школе чувствовала, что где-то тебя ждет что-то другое? — предполагает Ной.*

*— Точно! Я чувствовала, что это просто надо пережить, и, типа, все это необходимо перетерпеть, чтобы перейти к веселой части, то есть, не то чтобы я думаю, что жизнь будет легкой, но как будто школа была просто тем этапом, через который я шла к настоящей жизни. Я говорю какой-то бред, да?*

Ной улыбается и говорит поддерживающим тоном:

*— А что в этой настоящей жизни? Расскажи...*

*— Ну... Свобода, отсутствие осуждения, встречи с людьми, которые меня понимают... не только со спортсменами и ботаниками, но с и чудиками, гиками. — Уиллоу снова размышляет, повисает долгая пауза. — Я не знаю — может быть, я даже не найду с ними общий язык. — Девушка вновь замолкает. — Думаю, я уже привыкла не вписываться в происходящее вокруг меня.*

*— Но сегодня ты выглядела такой расслабленной...*

*— Да, мне все очень понравилось. Было здорово побродить, поболтать и развеяться... Но думаю, я все еще чувствовала, что была сама по себе, и... — Уиллоу сложно подобрать нужное слово. — Мне казалось, что я не просто чудик как все остальные чудики, я не вписываюсь в компанию даже этих чудаков, типа, как суперчудик... Ты понимаешь, о чем я? Как будто я сама по себе...*

*— Значит, ты бы не пошла одна? — уточняет Ной.*

*— Боже мой, нет... Мне нужен был еще один чудик — вроде тебя! — смеется девушка.*

*— Эй! — изображает обиду парень.*

*— Спасибо, что позвал меня, Ной... — говорит Уиллоу мягко и искренне. — Мой друг — суперчудик!*

На этом моменте предлагаем оставить Ноя и Уиллоу наедине. Возможно, здесь просыпается нечто большее, чем просто дружба. Как и Мика, Ной без усилий предоставлял Уиллоу пространство, оставался расслабленным, проявлял деликатное любопытство и без всякого напряжения давал ей время обдумать свои собственные мысли. У него было много шансов высказать свое мнение (о школе, о друзьях, о правилах, о своих чувствах), но он не отбирал инициативу и проявил неподдельный интерес к ее мыслям, позволив ей в них разобраться. Похоже, для него все сложилось неплохо, но, кажется, Ной — парень с достаточно сильным характером, чтобы позволить девушке говорить все, что она хочет, зная, что ее нельзя к чему-то принуждать или использовать.

## Лев

Лев нужен, когда появляется необходимость вести за собой других. Неважно, чем вы руководите — театральной труппой, батальоном или школьным проектом. В любом случае, вам придется взять на себя ответственность. Но это не развязывает вам руки и не позволяет быть самодуром.

### София и ее команда

София возглавляет компанию, которая проводит однодневные курсы по избавлению от стресса для руководителей высшего звена. У нее небольшой, но успешный бизнес, который существует уже два года. На нее работают еще три человека — Триш, которая была с ней с самого начала и знает Софию с университета, Луи, проработавший в компании 12 месяцев, и новенький — Честер. Честер присоединился к ним всего три дня назад. Все они — Триш, Луи и Честер — должны будут проводить курсы по снятию стресса, чтобы удовлетворить растущий спрос на их услуги. Честер ценен также тем, что он квалифицированный аналитик. Более того, первые два дня София разрешила ему

поработать из дома, чтобы проанализировать работу компании, а затем подготовить презентацию об успешности их бизнеса. Его презентация впечатляет. Но факты и цифры в ней довольно сложны, а это значит, что только он сможет их объяснить.

Сегодня у команды (во главе с Софией) запланирована очень важная встреча. Потенциальный инвестор думает, стоит ли финансировать их бизнес. Успешная презентация обеспечит делу Софии рост в 200%. София решила провести ее сама, а затем попросила Честера представить аналитическую часть. Вся презентация должна длиться 30 минут: 15 минут для Софии, 10 минут для фактов и цифр Честера и 5 минут для вопросов.

Как и планировалось, Честер встречается с Софией и остальной частью команды перед выступлением. Сейчас 12:15, до встречи с потенциальными инвесторами остается 45 минут. Триш, Луи, Честер и, конечно же, София уже на месте. Незадолго до общей встречи Честер отводит Софию в сторону.

> *— София, — говорит он, — мне очень жаль, но я не уверен, что смогу это сделать… Возможно, мне придется отказаться от выступления.*

Он выглядит встревоженным, и затем, встретившись с Триш и Луи, начинает говорить с ними о том, как он нервничает. Очевидно, Софии нужно будет принять ряд решений. Ей нужно будет дать указания всей команде.

### Марк, Даррен, Люк и Крис

Компания подростков путешествует по горам Северного Уэльса. Они еще не успели стать опытными альпинистами, но неплохо знают Сноудонский хребет, поскольку живут неподалеку. До этого они лишь несколько раз бывали в разных горах в национальном парке Сноудония. Однако они никогда не оказывались там в такую погоду, которая настигла их сейчас, совсем рядом с вершиной северного гребня горы Трифан.

Как это часто бывает, погода у вершины может быстро меняться: свое восхождение ребята начали в солнечный день, но за последние 30 минут солнце сменилось проливным дождем и порывистым ветром. Крис начинает волноваться и говорит:

*— Я не хочу подниматься на вершину… Там так страшно… Я думаю, нужно немедленно повернуть назад.*

*— Ни за что, — отвечает Люк. — Можете спускаться вниз, если хотите, но мы уже меньше чем в пяти минутах от вершины. Я иду наверх.*

И Люк начинает подниматься. Марк и Даррен смотрят друг на друга и думают, что же им делать. В этом случае нет очевидного лидера, но необходимо принять решение. Едва ли лидером станет Люк, ведь он уже решил бросить одного члена команды. Но вряд ли это и Крис, поскольку он, по его собственным словам, нервничает. Эта ситуация потенциально более сложная, поскольку она грозит опасностью и здесь нет определенного распределения ролей.

Вот несколько советов, которые помогут вам настроиться на поведение Льва. Во-первых, как и в случае с другими моделями поведения, *четко сформулируйте свои цели* — что вы хотите в итоге получить? София хочет, чтобы презентация ее команды прошла как можно лучше, а Честер почувствовал себя уверенней и перестал волноваться. Она также хочет убедить других членов своей команды, что приняла правильные решения для бизнеса.

Для ребят-альпинистов безусловный приоритет — безопасно спуститься. Также им хотелось бы сохранить дружбу и, если выйдет, получить это прекрасное ощущение завоевания вершины. Однако эти дополнительные цели несущественны, если они ставят под угрозу безопасность группы.

В отличие от модели Тираннозавра, где вы сами очерчиваете границы и выдвигаете свои требования, в роли Льва вам не-

обходимо контролировать сразу несколько людей. При этом вы должны учитывать потребности, ценности и убеждения каждого из ваших подчиненных. Например, Марк и Даррен могут также захотеть подняться на вершину Трифана, но тому, кто в итоге окажется лидером, придется учитывать точки зрения всех парней. В то же время, будучи лидером, вы не можете требовать подчинения других. Более того, чем более требовательным, настойчивым и жестким будет ваше поведение («плохой» Лев), тем хуже будет результат (и сильнее — всеобщее негодование).

Как только вы обозначите ваши цели, сконцентрируйтесь на том, чего вам следует избегать, если и когда вы окажетесь лидером. Прежде всего, речь идет о качествах «плохого» Льва. Вы не должны быть жестким или требовательным. Забудьте о силе или угрозах как о средствах достижения цели, и забудьте о собственных потребностях и желаниях. Вместо этого вы должны подняться над ситуацией и взглянуть на нее с точки зрения чужих взглядов и потребностей. Вы должны найти лучший способ объединить людей и помочь всем двигаться в одном направлении. И, как бы грустно это ни было, придется осознать, что лидерство не гарантирует всеобщее признание. Возможно, вас даже не заметят или не запомнят как человека, который привел всех к успеху. Часто лучшие лидеры забывают про свое эго.

***В дикой природе лидерами остаются те львы, которые хорошо заботятся о своем прайде. Ни больше, ни меньше. Они не получают за это награду, а просто продолжают делать свое дело.***

Ваша награда — то, что все остаются вместе и сплочаются.

Как и для других моделей поведения, мы придумали памятку, которая поможет вам запомнить, что нужно и не нужно делать. В случае со Львом она звучит как «ПРАЙД». Итак, когда вы собираетесь использовать стиль Льва, задайте себе следующие вопросы:

1. **Припугнуть или поднять дух?** Я буду руководить посредствам запугивания, страха и угроз («плохой» Лев), или я постараюсь сосредоточить всех на чувстве успеха, независимости и равенства прав и возможностей («хороший» Лев)?
2. **Разочарование или радость?** Когда все закончится, настрою ли я всех против себя (потому что мешал добиваться цели или принимал решения, не посоветовавшись с другими — «плохой» Лев) или увеличу сплоченность группы («хороший» Лев)?
3. **Авторитаризм или демократия?** Я выступаю против всех и пытаюсь делать все сам, отвечая за каждую задачу («плохой» Лев), или я думаю о взаимодействии и о том, что каждый член команды может лично внести в общее дело («хороший» Лев)?
4. **Для меня или для других?** Думаю ли я только о своих потребностях и том, чего хочу я («плохой» Лев), или учитываю потребности других, чтобы найти решение, которое устроит всех («хороший» Лев)?

Вы могли заметить, что все эти вопросы касаются потребностей группы, а не кого-то одного (и уж тем более Льва). Лидеры-Львы заботятся обо всей команде и помогают ей двигаться в одном направлении. Несмотря на то, что первоочередная цель Софии — получить контракт, она должна принять во внимание взволнованность Честера и пожелания Триш и Луи. Как ей вдохновить всех и сплотить? Точно так же Марку или Даррену придется выступить за главного. Кому-то нужно будет взять все под контроль и не позволить Люку одному отправиться на вершину, а Крису — спуститься вниз.

**София и ее команда**

*— Ладно, ребята, давайте сделаем глубокий вдох, — говорит София. — Они придут примерно через 40 минут. Я хочу, чтобы мы все сплотились и показали, на что способны. Триш, Луи, сейчас я к вам подойду, но Честер, я знаю, что ты волнуешься из-за встречи. О чем ты сейчас думаешь?*

*— Как я уже сказал, я очень, очень нервничаю, — потирает шею Честер. — Я боюсь облажаться, и как новичок боюсь вас подвести.*

*— София, может я или Луи можем выступить? — предлагает Триш.*

*— Минутку. Давайте сосредоточимся на Честере, — продолжает София. — Он подготовил отличную презентацию, но я, например, не способна рассказать все детали так, как это может сделать Честер. С учетом этого, могу предложить вам с Луи встать рядом в качестве поддержки, ведь все мы что-то знаем и, в случае чего, можем поддержать его. Но меня беспокоит то, что мы можем помешать друг другу, а у нас очень мало времени. Есть как минимум пять довольно сложных слайдов, которые ни ты, ни Луи еще не видели. И несправедливо ожидать, что кто-то из вас сможет подхватить выступление в этом месте. Честер, расскажи мне немного о своих конкретных проблемах. Ты просто беспокоишься из-за публичного выступления или из-за самого содержания слайдов?*

*— Нет-нет, я отлично знаю тему, и презентация действительно показывает, чего вы, ребята, уже достигли к сегодняшнему дню. Просто... Я еще никогда публично не выступал.*

*— Хорошо, я понимаю, — кивает София. — Может, пока потренируешься на нас? Извините, я должна была по-*

*думать об этом еще до выступления, но, возможно, если ты просто объяснишь нам содержимое, пока у нас еще есть 35 минут, то мы поймем, сможем ли мы с Триш быть на подхвате. А может, рассказав все нам, ты уже не будешь так волноваться.*

*— Конечно, сейчас все открою. Я должен сделать все как на презентации или неформально, просто пролистать слайды и объяснить их?*

*— Как тебе будет удобней?*

*— Наверное, что-то среднее. То есть, как презентация, но не слишком официально, более неформально, — отвечает Честер.*

*— Конечно. Давай попробуем, — подбадривает его София.*

Затем Честер показывает презентацию. После этого София чувствует, что, хотя Честер чувствовал себя очень неуверенно, он отлично во всем разбирается, и теперь она сама лучше понимает содержание презентации.

*— Честер, все отлично. Конечно, ты нервничаешь, но это нормально. Понятно ли, что ты имел в виду, и продемонстрировал ли ты наши достижения? Да! Триш, Луи, что думаете?*

*— Я думаю, что это было замечательно, — улыбается Луи. — Все очень понятно. Сам я не готов отвечать на вопросы по этой теме, но я понял, о чем речь.*

*— Мне тоже понравилось, — кивает Триш. — Думаю, я могла бы все рассказать, если бы это помогло.*

*— Спасибо, Триш. Круто. Слушайте, может нам выйти всем вместе, как команда? Что думаешь, Честер? — интересуется София.*

*— Да, думаю, я мог бы попробовать. Мне будет легче, если я буду знать, что кто-то есть на подхвате, — улыбается Честер.*

*— Хорошо, круто. Смотри, можешь рассказать все точно так же, как сейчас. Триш и Луи присоединятся к нам, и мы все сможем вмешается, если у Честера начнутся трудности.*

В этом примере София *использует слово «мы» вместо «я»*. Так она подчеркивает, что важна вся группа и что ее решения должны удовлетворять всех. Она спрашивает мнение каждого, но также имеет ясную концепцию, которая помогает им всем двигаться в одном направлении. Вы можете заметить, что она *не навязывает свои взгляды и открыта для критики и новых идей*, выясняя мнение каждого. Вы можете почувствовать, что София приходит к решению, посоветовавшись со всеми и определив, какой вклад может внести каждый член команды.

Она не навязывает свои потребности («Мне нужна эта презентация»), не использует угрозы, чтобы получить желаемое («Вы обязаны делать свою работу, иначе мы потеряем этот контракт») — и то и другое, вероятно, усилило бы тревогу и всех разобщило. В конечном итоге команда отправится на встречу с чувством вовлеченности в общее дело и ощущением, что их руководитель заботится о них, осознает ценность каждого и понимает, как они могут помочь друг другу.

Важно, что, хотя на Софию по-прежнему возложена самая сложная задача (основная часть выступления), она не выдает ни своих собственных тревог, ни личных потребностей. Она не ждет признания своей работы, а просто вкладывается в команду. Лидерство требует самоотверженности, но София получит свою награду — команду, которая полностью функционирует и работает с максимальной отдачей.

**Марк, Даррен, Люк и Крис**

*— Люк, погоди! — кричит Даррен.*

*— Что? Слушай, я просто заберусь на вершину. Буквально пять минут. Я НЕ пойду назад.*

*— Хорошо, слушайте, нам нужно постараться держаться вместе, — обращается Даррен к группе. — Ты прав, Люк, до вершины недалеко. Марк, что ты думаешь?*

*— Я думаю, Люк прав — мы так близко, — отвечает парень.*

*— Хорошо! — Даррен поворачивается к Крису. — Ты уверен, что не хочешь попасть на вершину, ведь она так близко? Я все понимаю — ты прав, погода дерьмовая, но если мы доберемся до вершины, то сможем спуститься по южному гребню.*

*— Да отвалите, мне страшно! — кричит Крис. — Я уже знаю путь, по которому мы только что прошли, и могу по нему спуститься, а по южному гребню я еще никогда не ходил. Поэтому наверх я не собираюсь. Так что, блин, оставьте меня в покое.*

*— Нет, мы должны держаться вместе и во всем разобраться, — пытается его успокоить Даррен. — Люк, Марк, ничего, если вы вместе подниметесь на вершину, чтобы, по крайней мере, никто не остался один? Я побуду с Крисом, пока вы не вернетесь, и мы все вместе спустимся вниз. Что думаете?*

*— Конечно, мы доберемся до вершины и обратно за десять минут, но и ты должен пойти с нами, — настаивает на своем Люк.*

*— Ничего страшного. Идите. Быстро, но осторожно. Я останусь здесь.*

*— Но, как ты сам сказал, не лучше ли спуститься по южному гребню? — продолжает Люк.*

*— Он, наверное, немного безопаснее, но Крису удобнее идти там, где он был, и я знаю, что вы с Марком тоже спускались по этому маршруту, поэтому мы все точно справимся, — объясняет Даррен. — Крис прав, мы буквально только что прошли этот путь. Кроме того, нужно помнить о времени. Южный гребень длиннее, а погода становится все хуже и хуже. Вы, ребята, отправляйтесь к вершине. Мы здесь отдышимся, успокоимся, соберемся с мыслями и будем ждать вас, чтобы всем вместе спуститься вниз.*

Даррен довольно быстро успевает выполнить две задачи: он останавливает Люка и говорит ему, что он прав: «Да, ты можешь добраться до вершины, Люк», — вместо того, чтобы ругать его. «Плохой» Лев сказал бы: «Нет, перестань, тупой дебил. Тебе наплевать на остальных?» Когда вы с друзьями (и обратите внимание, что это не военная подготовка новобранцев, где последняя, более грубая реакция могла бы быть уместной), вам нужно учитывать их потенциально хрупкое эго.

Кроме того, в этом случае Даррен *сочувствует* Люку — он знает, что последние несколько метров такие легкие, близкие и безопасные для него, и он будет глубоко разочарован, если ему помешают туда забраться. Поэтому, в ущерб своему личному желанию достичь вершины, он предлагает остаться с Крисом, чтобы *поддержать других ребят.* Опять же, лидерство может быть трудным, потому что ваши собственные желания и потребности не так важны, как сплочение группы, обеспечение их безопасности и сохранение контроля.

***Быть Львом — значит жертвовать собой и думать о других, но при этом с уверенностью их направлять.***

Также обратите внимание, что язык Даррена незамысловат и директивен («Ты — сделай это», «Ты — сделай то»), но он никогда не воспринимается как диктатура. Он тверд и решителен, но не забывает советоваться с остальными. Варианты генерируются, компромиссы находятся, эго удовлетворяются. Даррен излагает факты (Крис не поднимается и не спускается с южного гребня). Он советуется и спрашивает других парней, хватит ли у них навыков, и делает акцент на их способностях и желании показать, какой вклад они могут внести. Важно, что он ни разу не заставляет Криса волноваться. Он делает все возможное, чтобы его успокоить. В то же время он получает разумный ответ, позволяющий другим парням вместе достичь вершины. Таким образом, вместо жестких указаний мы получаем контролируемое обсуждение. Прогресс и движение вперед происходят за счет решения, которое подойдет всей группе, а не отдельному человеку.

## Обезьяна

Стиль Обезьяны поможет вам сотрудничать с другими людьми и станет ключом к теплым, заботливым отношениям с друзьями и коллегами. Эта модель поведения пригодится в командном спорте или других видах деятельности, требующих коллективных действий. Также она помогает поддерживать продолжительные, глубокие, полные любви романтические отношения. Научитесь быть Обезьяной, и вы сможете избежать разрушительных психологических и физических последствий социальной изоляции. Лучше всего это работает, когда вы узнаете человека получше и уже немного понимаете его мысли, чувства, ценности и убеждения. Если вы только познакомились и сразу переходите к стилю Обезьяны, вы можете показаться навязчивым, и, в конечном счете, превратитесь в «плохую» Обезьяну, которой свойственна фамильярность и чьи попытки понравиться могут выглядеть жалко.

Давайте теперь перемотаем вперед и посмотрим, как складываются профессиональные и личные отношения у Мики и Ноя. Узнаем, как сложилась их жизнь некоторое время спустя.

Мика репетирует с ребятами уже четыре недели, и теперь знает своих коллег гораздо лучше. Мы присоединимся к ним в тот момент, когда они пытаются решить проблему, угрожающую всей их работе. К Ною и Уиллоу вы вернемся спустя шесть месяцев и десять свиданий. К счастью, после того фестиваля они начали встречаться по инициативе Уиллоу. Но они все еще живут далеко друг от друга, и мы присоединимся к ним в тот момент, когда они пытаются решить эту проблему.

Но сперва по традиции давайте изучим памятку, которая поможет правильно использовать стиль Обезьяны.

1. **Ведите себя как другие Обезьяны**. Один из самых простых советов, который поможет вам стать Обезьяной: наблюдайте за другими Обезьянами и копируйте их поведение. Разумеется, речь идет только о позитивных чертах: повторяйте за теми Обезьянами, с которыми приятно иметь дело. Например, они могут быть очень активны, с энтузиазмом размахивать руками и о чем-то говорить. Обезьяны любят повторять и когда за ними повторяют. Итак, если вам нравится то, что вы видите, постарайтесь присоединиться. Если вы команда, работайте вместе и синхронизируйте свои действия;

2. **Меньше забот**. Вы расслабляетесь, когда попадаете в окружение людей, которые по природе своей Обезьяны. Почему? Потому что они сами расслаблены! Они кайфуют. А расслабленность заразительна. И точно также заразительны нервозность и беспокойство. Чтобы Обезьяны могли успешно работать в группе, им нужно чувствовать, что все идет легко. Каждый расслабляется по-своему, но вот два простых способа. Первый и самый

эффективный — это *дыхание*. Просто трижды глубоко вдохните, и это поможет вам расслабиться. Беспокойство часто сопровождается частым неглубоким дыханием, поэтому вам нужно вырваться из этого цикла и для начала сделать долгий выдох. Остановитесь на секунду. Теперь вам нужно сделать большой вдох. Постарайтесь растянуть весь процесс — сделайте мягкий, но более продолжительный выдох, чем первый. А теперь сделайте большой вдох и, если сможете, дополнительный, еще более продолжительный вдох. Постарайтесь, чтобы последний выдох был примерно вдвое длиннее вдоха. Это трехчастное дыхание помогает прервать поверхностное учащенное дыхание, которое поддерживает тревожное состояние. Начните практиковать его до встречи с людьми, а как только научитесь, можете незаметно применять эту технику посреди разговора так, чтобы это не выглядело странно, будто вы внезапно решили позаниматься йогой. Еще один способ снять тревогу и сохранить спокойствие — *повторять мантру или успокаивающее слово*. Также постарайтесь расслабить лоб и челюсть — в такие моменты именно они напрягаются чаще всего;

3. **Станьте темпераментней**. Помимо расслабления, вам также понадобится создать счастливую, оживленную атмосферу. Обезьяны не просто сидят и отдыхают. Им нравится играть — они быстро увлекаются и становятся подвижны. Итак, как только вы расслабились, вам нужно улыбнуться, подумать о хорошем и начать излучать позитивную, оживленную энергию. Хороший способ погрузиться в оживленное, веселое и игривое состояние — визуализировать вещь, место, событие или человека, которые вызывают у вас приятные эмоции. Это может

быть фотография вашего сына или дочери, где они широко улыбаются, воспоминание о том, как вы катались на сноуборде, сплавлялись по реке, рисовали пейзаж или забили гол. Вы можете подумать о конкретном любимом месте, вспомнить смешную шутку или даже вспомнить о чьем-то смехе. Чем точнее и конкретнее этот образ, тем лучше и быстрее он пробудит счастливые мысли. А счастливые мысли молниеносно меняют ваш внешний образ к лучшему. Что особенно важно, вы станете более расположены к окружающим, а также начнете позитивно думать о будущих возможностях. Мышление Обезьяны оптимистично и настроено на решение проблем. Она идет на уступки и компромиссы, чтобы справляться с трудностями всей командой. Как хорошая Обезьяна, вы должны постоянно думать: «Что я могу сделать, чтобы это сработало? Как я могу привнести сюда тепло, дружбу и любовь? Как я могу все улучшить?»;

4. **Если подумали хорошее — скажите**. Если у вас возникли положительные чувства, мысли или вы хотите похвалить другого человека, просто скажите это. Но нужно помнить, что порой время можно рассчитать неправильно и поторопиться. Вот хороший пример. Представьте себе, если бы Ной решил озвучить первую мысль, которая пришла к нему в голову, когда он впервые встретился с Уиллоу. Например: «Боже, какая ты красивая». Или если бы Мика сказала: «Ух ты, ребята, кажется, с вами действительно будет классно работать». Это было бы просто странно. Но как только вы узнаете кого-то получше и наступит подходящий момент, почему бы не сказать что-нибудь приятное? Слишком

часто мы не хотим делать комплименты родителям, детям, друзьям и коллегам. Это может быть комплимент внешности («Потрясающие ботинки, где ты их взял?»), успехам («Вы проделали превосходную работу… Результат просто фантастический, и вы отлично справились, несмотря на все преграды») или поддержке («Для меня очень много значит, что ты так добр и так поддерживаешь меня»). Возможно, вы почувствуете себя немного глупо, особенно если это не свойственно вам по характеру, но если вы действительно так думаете, то ваши слова прозвучат искренне. Что мешает нам говорить друг другу добрые и приятные вещи?

А теперь вернемся к Мике, Айше, Бретту и Карен. Представим, что они столкнулись с такой проблемой: Карен беременна, у нее жуткие приступы тошноты, из-за чего она ужасно устала. Сейчас она на третьей неделе, а мюзикл должен начаться через месяц. Изначально она очень хотела участвовать в постановке, но теперь сомневается, что сможет. Один из возможных вариантов — позвать Джину, которая, как вы помните, уже работала с ними раньше.

Она хорошо знает роль Карен, и все понимают, что она талантлива, но неохотно обсуждают ее кандидатуру. Как вы помните, Джина насолила Бретту и Карен, и мы увидим, что Бретту не очень нравится это предложение. Посмотрим, как они с этим разберутся.

*— Осмелюсь спросить, может, нам стоит подумать о Джине? — спрашивает Мика.*

*— Э, нет… Определенно нет, — качает головой Бретт.*

*— Она же хорошо знает роль. Я помню, вы говорили, что как человек она не очень, но…*

*— Нет, нет и нет, — перебивает Мику Бретт. — И, знаешь что еще... нет. Извини, но она — сплошной кошмар. Дело не только в знании роли или ее таланте. Ты обязан ладить с остальными актерами, иначе просто ничего не выйдет. — Повисает пауза. — А эта проклятая женщина чуть нас не погубила.*

*— Хорошо, хотя ты говоришь, что с ней трудно работать, она все же хороша — то есть, она может это сделать?*

*— Боже, да! — соглашается Карен. — Она хороша... Мне кажется, моя роль изначально больше подходила ей. Но дело не в способностях, а в ее личных качествах.*

*— Мика, я знаю, что ты имеешь в виду, но ты просто не знаешь ее, — настаивает на своем Бретт. — Ну и то, что было между ней, мной и Карен... Вы можете допустить это сейчас, когда Карен так ужасно себя чувствует?!*

*— Бретт, ты же знаешь, я не смогу этого сыграть, — говорит Карен. — Я просто не в состоянии, и на самом деле не хочу, мне это не нужно...*

*— Похоже, ребята, мы в отчаянном положении... — вздыхает Айша.*

Все молчат и думают.

*— Бретт, я все понимаю, с ней было столько проблем... — говорит Мика. — Она причинила вам много боли, так что мы позовем ее, только если вы оба будете не против.*

*— Это просто не сработает — я не могу работать с ней, тем более, если тут не будет Карен...*

*— Да ладно, Бретт, ты же профи, — улыбается Карен. — Не надо отказываться от работы с ней только из-за меня.*

*— Карен, как ты к этому относишься? — спрашивает Мика.*

*— Ребята, вы правы. Бретт, может она и стерва, но, кто знает, вдруг она изменилась. К тому же, мы с тобой все равно вместе. Она не идиотка и не будет больше мешать. Но что самое главное, она может играть, а я — нет. Не отказывайся от постановки только из-за меня.*

*— Боже, нет, — бормочет Мика. — Бретт, ты же не собираешься все бросить... Бретт, ведь Джина могла повзрослеть? Когда вы в последний раз с ней работали? Может, она изменилась. Ты же понимаешь, что она была бы совсем глупой, если бы снова попыталась встать между вами. Сейчас вы так счастливы, и она не может этого разрушить, ты же это знаешь. В конце концов, мы с Айшей можем ей наподдать, если она начнет выделываться. Мика и Айша.... показывают настоящий реслинг! — смеется девушка.*

*— Господи... — Бретт еле сдерживает смех.*

Айша обращается к нему спокойным тоном:

*— Мы вас не торопим, ребята. Подумайте об этом.*

*— Да, обсудите это. Мы поддержим любое ваше решение. Давайте мы с Айшей уйдем, пообедаем где-нибудь, а вы пока поговорите. Дадим вам чуть больше пространства. Мысленно мы с вами. Набирайте нас в любое время, если захотите собраться сегодня вечером — можем прихватить вам что-нибудь перекусить. Или, если вы хотите переспать с этим и решить все завтра, тоже круто. Что думаете?*

Здесь Мика *показывает свое положительное отношение ко всем* — она не пренебрегает чувствами Бретта, но и признает более позитивное и, возможно, самое логичное решение, которое устраивает Карен. Но хотя она и склоняется к мнению Карен, она не заставляет Бретта чувствовать, что он неправ, и *не принимает чью-либо сторону*. Она позволяет им решить все

в комфортной остановке, *не торопит и не давит*. Она также *вовлекает* Айшу, которая, похоже, тоже прирожденная Обезьяна.

Бретт в этой компании кажется главным источником негатива, но ни Мика, ни Айша не обращают на это внимания. Вместо этого они *стараются оставаться позитивными*, используя мягкость, теплоту и чувство юмора, предлагая некоторые возможные (но ни в коем случае не принудительные) решения, стремясь поддержать точку зрения каждого. Это происходит в теплой и позитивной обстановке. Они решают все вместе — *никто не ставит себя выше других*, важны чувства каждого. Может, с Джиной придется общаться по-другому, а может нет, если они решат пригласить ее. Но в любом случае, есть повод и для оптимистичного настроя — ведь, возможно, она изменилась!

А теперь давайте вернемся к Ною и Уиллоу, которые беседуют в доме Уиллоу в Дорсете[1], куда Ной долго ехал из Данди.

> *— Мне так трудно смириться с фактом, что тебе приходится ехать до меня почти десять часов. Так дерьмово, что я не умею водить, мне так стыдно... — вздыхает Уиллоу.*
>
> *— Ничего страшного. Я люблю тебя. Что плохого в том, чтобы проехать десять часов, чтобы увидеться с любимым человеком? — улыбается Ной.*
>
> *— Дело не только в этом... — девушка кажется расстроенной.*
>
> *— Иди сюда. — Ной обнимает ее. — Что случилось?*
>
> *— Мы видимся так мало.*
>
> *— А, это понятно. Кто в здравом уме отказался бы лицезреть мою божественную физиономию каждую секунду каждого дня? — смеется парень.*

---

[1] Графство в Англии. — *Прим. пер.*

*— Ха-ха.*

*— Мне это тоже не нравится… Хотел бы я жить здесь, или чтобы ты жила недалеко от меня. Но, слушай, для меня не проблема приезжать сюда раз в месяц на выходные. Я люблю путешествовать. И здорово, что я могу оставаться у тебя. Ты так готовишься к моему приезду, знаешь все вокруг и показываешь мне все эти крутые штуки на побережье, которых я никогда не видел, и людей, которых я никогда не встречал. Это потрясающий опыт. И потом, мы часто ездим в Лондон. Это дает нам возможность побыть вместе*

*— Я просто переживаю и хочу сама к тебе приехать… Может, я смогла бы приехать на поезде? — предлагает Уиллоу.*

*— Или прилететь? Я изучал это. Я бы мог прилететь в Лондон. Это быстро. А потом, возможно, арендовать машину. Или ты бы могла прилететь ко мне? И тогда я бы тебя везде покатал… Было бы здорово.*

*— Точно. Давай все изучим?*

*— Конечно. Ты хочешь посмотреть сейчас или лучше пойдем куда-нибудь и насладимся временем, которое у нас есть? Я не против. Я просто хотел провести это время с тобой, а с поездками мы сможем разобраться, когда я вернусь домой. Я могу проверить рейсы, машины и все такое, если хочешь — в обе стороны. Расстояние не имеет значения… По крайней мере, мы не в разных странах! Хотя постой-ка…*

*— Дурак! — смеется Уиллоу.*

Как и Мика, Ной относится ко всему с легкостью. Он *не жалуется, сохраняет спокойствие и поддерживает*. Он старается *говорить что-то приятное*: как сильно любит Уиллоу и что

для него не проблема приехать. При этом он *ищет решение*. Он *разряжает обстановку* с помощью юмора, но при этом не игнорирует заботы и беспокойства Уиллоу. Он также хочет, чтобы они хорошо провели время, пока он тут, ведь решить все проблемы они смогут, когда он вернется домой. Сейчас же он предлагает насладиться обществом друг друга. Вместе они смогут со всем справиться.

Обезьяны сохраняют спокойствие, но любят играть. С ними становится приятней и веселее. Они расслаблены, ищут в ситуации только хорошее, воспринимают все позитивно и работают как команда. Поэтому с ними все задачи кажутся выполнимыми и даже веселыми. Они хотят найти решение, которое подойдет каждому. Они предоставляют пространство и время другим людям и хотят, чтобы те были счастливы. Они не зацикливаются на негативе, а стремятся распространить позитив. Даже в тяжелых и сложных ситуациях эта способность сохранять легкость, идти вперед, быть счастливым и хотеть сделать счастливыми других — прекрасная черта Обезьяны. Научитесь быть ей, и ваша жизнь станет радостней, перспективы безоблачней, а отношения веселее.

# Благодарности

*Люди могут быть прекрасны*
*как закат солнца, если им это позволить.*
*Когда я смотрю на закат, я не думаю:*
*«Вот бы справа было не так ярко».*
*Я не пытаюсь контролировать закат.*
*Я лишь с восхищением за ним наблюдаю.*

Карл Роджерс

*Издательству Penguin Random House*

Мы хотели бы поблагодарить Джоэла Рикетта, управляющего директора *Ebury Publishing*, за то, что он счел эту книгу ценной, и Майка Джонса, чей редакторский опыт помог нам отправиться в писательский путь. Мы также благодарны Эмме Оуэн и ее подробным и подбадривающим комментариям и Джулии Келлауэй, которая помогла нам выйти на финишную прямую своим скрупулезным построчным редактированием.

*Людям на службе*

Почти 30 лет мы работаем с теми, кто применяет коммуникационные навыки в своей работе. Большинство из них мы не можем назвать. К ним относятся военные, полиция, службы безопасности, социальные работники и консультанты. Они никогда не сдаются ни в чем и ни перед кем. Благодаря их тихой и недооцененной гуманности мы можем оставаться позитивными, поддерживать друг друга и вместе идти вперед в трудные времена. Стоит помнить, что наши службы экстренной помощи, безопасности и здравоохранения, а также наши вооруженные силы каждый час и каждый день обеспечивают нашу безопасность. Они получают слишком мало благодарностей за их усилия по созданию раппорта, от которого выигрываем мы все.

*Академическому сообществу и студентам*

В этой книге хорошо прослеживается, чьими трудами мы вдохновлялись. Среди них Абрахам Маслоу и Карл Роджерс. Оба придерживались непредвзятого подхода к личностному росту. Оба поощряли принятие собственных и чужих слабостей

и причуд, и продвигали сострадательный подход, направленный на поиск понимания и поощрение личного выбора. Также на нас повлияли Тимоти Лири и Уильям Моултон Марстон, чья эксцентричность привела к инновациям, расширению границ и вызову ортодоксальности. Из последних исследований мы обращались к научным гигантам Биллу Миллеру и Стивену Роллнику. В частности, мы хотим поблагодарить Стива за любезный положительный отзыв о нашей работе. Что касается коллег и студентов, то невозможно поблагодарить всех, но мы бы хотели выделить троих: Пол Кристиансен очень помог нам в размышлениях, разработке идей и анализе данных; Стаматис Элнтиб очень помогал нам на ранних этапах; и самое главное — наша нынешняя студентка и будущая коллега Фрэнсис Сурмон-Бор, которая, к нашей радости, сопровождала нас весь этот путь.

*Друзьям и семье*

Спасибо за вашу поддержку, терпение и любовь. С каждой минутой, которую мы проводим с вами, наша жизнь становится насыщенней и плодотворнее. Эти моменты драгоценны и поддерживают нас в трудные времена.

Наконец, мы хотим поблагодарить друг друга. Эта книга — результат совместного творчества любящей пары. Писать «Раппорт» было приятно и очень полезно для нас, это необычный, но благодарный труд. Таких книг, созданных супружескими парами, очень мало, и, оглядываясь на конечный результат, трудно понять, где один замолкает, а другой начинает говорить. Но так и должно быть, когда в отношениях все работает как надо. Друг без друга мы бы не написали и половины книги.

Эмили и Лоуренс

Издание для досуга

**Элисон Эмили**
**Элисон Лоуренс**

**РАППОРТ**

**Как найти подход к собеседнику любой сложности**

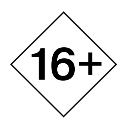
Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель направления *Л. Романова*
Ответственный редактор *Ю. Бушунова*
Литературный редактор *Д. Смирнова*
Младший редактор *М. Голомуздова*
Художественный редактор *П. Петров*
Компьютерная верстка *Н. Билюкина*

В оформлении обложки использована иллюстрация:
KaiMook Studio 99 / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

**ООО «Издательство «Эксмо»**
123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Өндіруші: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы,
123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.
Тауар белгісі: «Эксмо»
**Интернет-магазин** : www.book24.ru

**Интернет-магазин** : www.book24.kz
**Интернет-дүкен** : www.book24.kz
Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».
Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»
Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды
қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,
Алматы қ., Домбровский көш., 3«а», литер Б, офис 1.
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz
Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.
Сертификация туралы ақпарат сайтта: www.eksmo.ru/certification




Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»
www.eksmo.ru/certification
Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 18.06.2021. Формат 62x92 $^{1}/_{16}$.
Гарнитура «Muller». Печать офсетная. Усл. печ. л. 25,35.
Тираж экз. Заказ

**Москва.** ООО «Торговый Дом «Эксмо»
Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д.1, строение 1.
Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: **international@eksmo-sale.ru**

*International Sales: International wholesale customers should contact Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.*
**international@eksmo-sale.ru**

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.
E-mail: **ivanova.ey@eksmo.ru**

Оптовая торговля бумажно-беловыми
и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: **kanc@eksmo-sale.ru**, сайт: www.**kanc-eksmo.ru**

**Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде**
Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail**: reception@eksmonn.ru

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге**
Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»
Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail**: server@szko.ru

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбурге**
Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ
Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре**
Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»
Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail**: RDC-samara@mail.ru

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону**
Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А
Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail**: info@rnd.eksmo.ru

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске**
Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3
Телефон: +7(383) 289-91-42. E-mail: eksmo-nsk@yandex.ru

**Обособленное подразделение в г. Хабаровске**
Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703
Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006
Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail**: eksmo-khv@mail.ru

**Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени**
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермякова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»
Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

**Республика Беларусь:** ООО «ЭКСМО АСТ Си энд Си»
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минске
Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto»
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92
Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail:** exmoast@yandex.by

**Казахстан:** «РДЦ Алматы»
Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3А
Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91,92,99). E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

**Украина:** ООО «Форс Украина»
Адрес: 04073, г. Киев, ул. Вербовая, 17а
Телефон: +38 (044) 290-99-44, (067) 536-33-22. **E-mail**: sales@forsukraine.com

**Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных магазинах «Читай-город»** и заказать в интернет-магазине: www.chitai-gorod.ru.
Телефон единой справочной службы: 8 (800) 444-8-444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»
**www.book24.ru**
Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.
Тел.: +7 (495) 745-89-14. E-mail: **imarket@eksmo-sale.ru**

ISBN 978-5-04-119044-6

9 785041 190446 >